Égalité professionnelle

Mode d'emploi en Bourgogne

Un programme pour améliorer les pratiques des syndicats dans les entreprises

octobre 2011/ décembre 2013

Rapport

Lorsque nous avons répondu en mai 2011 à un appel à projet national « Faire progresser l'égalité professionnelle avec le FSE » nous terminions une enquête. Nous venions de rencontrer une trentaine de syndicats d'entreprises dans les quatre départements de la Bourgogne ainsi que leurs instances dirigeantes. Notre objectif était d'appréhender concrètement la prise en compte de l'égalité professionnelle par des militants, représentant des salariés, et a priori ouverts au progrès social.

Cette enquête a produit des constats qui ont servi de déclencheur et de socle au programme « Egalité professionnelle mode d'emploi » développé dans quatre régions[1] . Nous l'avons conçu puis mis en œuvre entre octobre 2011 et décembre 2013 dans le cadre de cet appel à projet.

Nous en présentons ici la partie bourguignonne, qui outre le soutien du Fonds social européen, a reçu celui de la Direccte et du Conseil Régional.

Il nous paraît utile de rappeler ici nos constats.
D'un côté, il existe un consensus sur la nécessité de faire avancer l'égalité professionnelle et de nombreux outils législatifs et de dialogue social ont été mis au service de cet objectif.. De l'autre, on constate une sorte de résignation face au peu de progrès réalisés dans ce domaine, depuis plus de 30 ans. Elle trouve sa justification dans le fait qu'on se heurte à un problème culturel ancré dans les mentalités et qu'il faut du temps pour aboutir.
Cependant, les délégués syndicaux sont des acteurs clefs de l'égalité professionnelle, ils peuvent et doivent se saisir de la loi pour faire respecter le code du travail, les procédures et négocier les accords. Or la question de l'égalité professionnelle est plus complexe qu'il n'y paraît, tant pour les syndicats que pour les directions. La tentation existe de se replier sur un rituel de la dénonciation des inégalités et sur la défense de quelques cas individuels de discrimination que la connaissance du terrain permet de traiter. Mais pour pouvoir peser réellement dans l'entreprise, se faire écouter, être force de proposition, les délégués sont demandeurs d'information et d'accompagnement.

1
Auvergne, Bourgogne, Champagne Ardennes, Franche Comté

Nous nous sommes donc proposé d'expérimenter, un travail de fond auprès des syndicats d'entreprise pour les aider à la mise en place de l'égalité professionnelle en utilisant les outils légaux. L'approche a été à la fois pragmatique et innovante.

En partant de la réalité des pratiques et dans une démarche de collaboration active nous avons proposé un accompagnement à la carte dont les objectifs intermédiaires étaient :

- de faire un état des lieux de la prise en compte de l'égalité professionnelle (direction et syndicats)
- d'obtenir et d'analyser les documents obligatoires
- de faire apparaître les inégalités entre les femmes et les hommes existantes
- d'en analyser les causes
- de préparer en les anticipant les avis du CE et les négociations obligatoires intégrant l'égalité professionnelle
- d'élaborer des propositions pour qu'un accord réduisant, voire supprimant, les inégalités soit négocié et signé

Nous prévoyions de rechercher sur l'ensemble de la démarche la collaboration des directions d'entreprise. La construction d'une argumentation et d'une stratégie seraient intégrée à l'accompagnement des sections syndicales pour faire reculer les freins qui pourraient se manifester, côté direction. L'objectif recherché était bien sûr d'aller jusqu'aux propositions et négociations. De la complémentarité entre notre expertise et celle des acteurs syndicaux notamment leur connaissance des réalités de leur entreprise, nous attendions les résultats suivants :

- une maîtrise des outils de l'égalité professionnelle par les sections syndicales concernées
- des bases de négociation étayées par une réflexion sur le moyen terme
- des accords dotés d'un réel contenu
- une expérience transférable et démultipliable s'appuyant sur les acquis du projet
- une valeur ajoutée durable pour tous : femmes et hommes, pour le syndicat, pour l'entreprise

Ce rapport devrait permettre de confronter ces hypothèses de départ aux résultats du programme. Nous avons souhaité vérifier la pertinence de notre méthode et évaluer, sur le plan qualitatif surtout, les progrès que l'expérience a pu susciter.

Nous présenterons d'abord les chroniques des travaux réalisés aux côtés des syndicats et parfois des directions d'entreprise, puis nous détaillerons le contenu des accords signés ou restés à l'état de proposition. Enfin nous proposerons des analyses qui porteront sur le rôle des différents acteurs de ce programme.

Le programme en chiffres

13 entreprises	8 de moins de 300 salariés 5 de plus de 300
Domaines d'activité Agroalimentaire santé social chimie menuiserie distribution laboratoire pharmacie emballage transport métallurgie logement	**Syndicats concernés** 7 cgt 9 cfdt 4 fo 5 cftc 1 cfecgc 7 intersyndicales 7 directions parties prenantes
26 délégués syndicaux accompagnés 45 élus sensibilisés dans les entreprises	**8 accords signés, 4 en attente, 1 PV de désaccord** Nombre moyen de rencontres avec les syndicats d'entreprises : 5

Au préalable, la mobilisation n'était pas générale, il n'y avait pas de sensibilisation à ce sujet. Dans l'entreprise il y avait une commission égalité femmes/hommes, mais elle travaillait sans savoir vraiment ce qu'on attendait d'elle.

Lorsque j'ai entendu la première fois à la radio que l'écart de salaire entre les femmes et les hommes était de 27 % je me suis dit que les chiffres étaient pipés. J'ai fait des recherches qui ont confirmé ce pourcentage. Je me suis dit : c'est sans doute vrai au niveau national mais pas dans mon entreprise.. et pourtant !

Au premier abord les personnes de l'entreprise pensaient que l'égalité professionnelle était respectée puisque l'entreprise est majoritairement féminine

Lorsque nous avons commencé la négociation, la direction nous disait qu'il n'y avait pas d'inégalités. Nous étions prêts à le croire. Mais pour établir un rapport de situation comparée nous avons demandé à disposer de tous les éléments sur les salaires. A chaque fois nous nous sommes heurtés à un mur, car l'entreprise se cachait derrière la clause de confidentialité

Chroniques des négociations

accompagnées par FETE

Quand l'égalité profite aux hommes.	P.6
Quand les déléguées syndicales s'impatientent.	P.10
Quand les femmes sont très majoritaires.	P.13
Quand la négociation est difficile mais fructueuse.	P.16
Quand la négociation va jusqu'au bout du possible.	P19
Quand chacun joue sa partition et la montre.	P.22
Quand on passe du consensus au conflit.	P.24
Quand l'accord est proposé par le syndicat.	P.27
Quand il est difficile de changer les habitudes.	P.29
Quand les conflits mènent à l'impasse.	P.32
Quand on passe du conflit au consensus.	P.34

Quand l'égalité profite aux hommes.

Dès la première rencontre avec l'intersyndicale de cette usine de l'agroalimentaire, il était relativement aisé pour FETE d'appréhender la place accordée à l'égalité professionnelle dans l'entreprise.
Quatre syndicats sont représentés, avec un poids quasi identique au comité d'entreprise et ce sont des délégués syndicaux exclusivement masculins qui nous reçoivent ensemble et qui affichent une bonne entente. Nous avons répondu à la sollicitation de l'un d'entre eux, rencontré dans un cadre départemental, et qui a réuni ses collègues à notre intention.

L'entreprise a subi des restructurations et de fermetures de sites. Elle comprend une majorité d'ouvriers, peu de cadres et 1/3 de femmes sur un effectif total d'environ 250 personnes.
Les délégués pensent qu'il y a eu un accord égalité professionnelle en 2008, mais « on n'en parle pas dans l'entreprise ». Il n'y a pas non plus, à leur connaissance, de rapport de situation comparée, mais le bilan social est réalisé régulièrement avec quelques données sexuées.

Une commission égalité professionnelle a été créée quelques mois avant notre visite, elle est présidée par la DRH et comprend 3 femmes et 1 homme, elle ne s'est pas encore réunie.
Un premier échange a lieu sur les enjeux de l'égalité professionnelle et notamment sur les compétences professionnelles supposées des hommes et des femmes. Quelques a priori sont ébranlés grâce à la discussion. Un délégué pointe alors une inégalité bien visible : les deux jours de congés pour garde d'enfant accordés aux mères seulement.

FETE explique la loi, les indicateurs, l'obligation du RSC et la possibilité pour l'intersyndicale d'être accompagnée et d'intégrer la direction dans la réflexion. La réponse est positive et on nous propose de présenter ces informations au comité d'entreprise.

L'organisation de notre intervention demande cinq mois. En effet la répartition des rôles entre les différents délégués syndicaux se doit d'être respectée, on attend

donc le retour de congé maladie de l'un d'entre eux. De plus la direction ne semble pas très enthousiaste « ce n'est pas parce que c'est obligatoire qu'on doit le faire » s'entend répondre un délégué au sujet du rapport de situation comparée.

Lorsqu'enfin FETE rencontre le CE, DRH et directeur compris, les choses semblent devoir aboutir rapidement. Une réunion de la commission égalité professionnelle est programmée dans un délai de deux mois, son objectif : examiner le rapport de situation comparée et dégager des pistes de progrès si des inégalités femmes / hommes sont constatées. Les négociations sur un projet d'accord auront lieu en fin d'année civile.

Un rapport de situation comparée, en bonne et due forme est réalisé par la DRH à partir d'un format Excel proposé par FETE et assorti de conseils pratiques sur le calcul des pourcentages, entre autre.
La réunion de la commission égalité professionnelle a lieu à la date programmée. Elle est préparée par une concertation entre FETE et les délégués syndicaux, ceux-ci ayant été invités. Ce jour-là, une seule femme siège dans la commission, en tant que représentante du personnel.

L'analyse du rapport de situation comparée donne lieu à des échanges approfondis sur la formation, les classifications, l'organisation.. au regard de l'égalité femmes/hommes. Des pistes pour un accord sont dégagées. La question des jours pour enfants réservés aux mères est longuement discutée. Le caractère discriminatoire ne fait d'emblée pas de doute, il est d'autre part admis que ces jours se sont transformés à l'usage, en congés supplémentaires, banalisés et sans justification particulière. L'extension de cet avantage aux pères, plus nombreux que les mères dans l'entreprise, semble difficile à accepter pour la direction.
Contre toute attente, ce sera pourtant la mesure phare de l'accord égalité femmes/ hommes qui sera signé un an plus tard, le point sur lequel l'action syndicale se focalisera et portera ses fruits.

Après cette réunion de la commission égalité professionnelle, FETE et les syndicats devront relancer plusieurs fois la DRH pour qu'une nouvelle rencontre soit organisée, comme prévu, pour l'examen de compléments d'information sur le RSC et l'élaboration du projet d'accord.

Lorsqu'elle se tient finalement, l'ordre du jour et la méthode de travail ont radicalement changé. La direction remet sur table un projet d'accord que les participants, dont FETE, sont invités amender, en direct, sans pouvoir bénéficier d'une relecture : tout se passe sur l'ordinateur portable de la DRH dont l'écran n'est pas visible. Les participants, FETE compris, ont du mal à suivre, mais tiennent le rythme en faisant des propositions. Il faut faire vite, boucler avant l'heure du déjeuner.

La question des jours réservés aux mères refait surface, la DRH annonce qu'elle sera tranchée ultérieurement. La séance marathon s'achève sur ce point, chacun repart sans la version corrigée du projet d'accord, il est promis qu'on la lui enverra. FETE est invitée à laisser la place à la négociation entre les partenaires, ce qui n'exclut pas d'être tenue au courant de la suite des évènements. Le calendrier annoncé est respecté, on est en fin d'année civile.

L'année suivante commence sans que les négociations s'ouvrent, sans que le projet d'accord ait été envoyé aux participants. A force de questionnements, FETE finit par apprendre par la DRH que l'accord, qui nous est enfin communiqué, est à la signature. La rédaction initiale a été modifiée . Seules quelques avancées sur la formation, sur les constats d'inégalité salariale et sur la sensibilisation du management sont conservées au milieu de déclarations de principes et de rappels à la loi.

Pas de négociation proposée donc pas de signature : telle est la position des syndicats. La DRH refuse de rediscuter le contenu de l'accord, le conflit s'installe. La direction se trouve par ailleurs fragilisée par le départ du directeur puis l'intérim de ce poste.

L'ouverture des négociations obligatoires sur les salaires fait ressurgir la revendication des jours de garde d'enfants. Cette fois les syndicats obtiennent un compromis valable dans le cadre de cette négociation annuelle : un jour pour les pères, un jour pour les pères et mères nouveaux embauchés, deux jours conservés pour les mères actuellement en poste.

Ils annoncent par ailleurs qu'ils ne signeront l'accord égalité professionnelle que si cette clause y est intégrée. Après quelques semaines de réflexion, la direction accepte et l'accord est signé.

Comme on le voit, l'unité syndicale a servi l'intérêt direct des hommes de l'entreprise. La discrimination flagrante dont ils faisaient l'objet trouvait son origine dans le paternalisme patronal voire syndical. Malgré l'évolution des rôles parentaux, il reste dans les conventions collectives et dans les usages, des vestiges de mesures de protection maternelle, c'était le cas dans cette entreprise. L'histoire ne dit pas si ces avantages acquis par les femmes n'ont pas justifié ici ou là des inégalités de salaire et de déroulement de carrière.

L'accord a eu une retombée immédiate et tangible pour le personnel, il n'a pas nui aux avantages acquis des personnes en poste, il semble donc avoir donné satisfaction.

Mais ne retenir de l'accord que cette clause sur laquelle s'est focalisée l'action syndicale, serait réducteur. Il a aussi permis quelques avancées modestes mais réelles sur l'égalité professionnelle, et une sensibilisation interne sur la question. Ces aspects positifs ne valent pourtant que si l'application de l'accord est suivie par ses signataires.

Quand les déléguées syndicales s'impatientent.

Dans cette association loi 1901 qui gère trois établissements médicaux-sociaux les choses ont commencé de travers. Le CE commun n'a pas véritablement fonctionné pendant environ trois ans et des habitudes sont prises mais le seul syndicat présent a relancé son activité.

Fin 2011 la direction, surement sensible à la grande féminisation de son personnel, ouvre des négociations sur l'égalité professionnelle. L'effectif global comporte environ une soixantaine de femmes, majoritairement agents de maitrise et une dizaine d'hommes, essentiellement cadres .Des inégalités n'ont jamais été nettement décelées. Pourtant les critères de promotion restent obscurs, on ne sait rien des salaires. Les temps partiels sont en hausse et concilier le travail et la vie personnelle pose parfois problème.

La négociation doit être vite réglée: un seul tableau tient lieu de RSC et un plan d'action de 19 pages avec un calendrier est remis le mois suivant à la commission « égalité professionnelle » censée valider le tout sans autre forme de discussion.

Les représentantes du syndicat refusent en séance cette procédure. Mais, comme le décrira la déléguée, elles engagent une réflexion collective « autour des domaines qui pourraient être retenus comme source des inégalités professionnelles », ceci à partir de « la réalité de terrain de leur activité à défaut de pouvoir exploiter le tableau fourni ».Elles veulent aussi clarifier préalablement certains termes, comme « rémunérations » et avancent déjà des propositions pour mieux favoriser la parentalité.

Dans les huit jours, elles sollicitent FETE pour être accompagnées. Nous leur rappelons la législation, en particuliers l'obligation d'élaborer un RSC et de négocier un accord avant tout plan d'action. Nous analysons ensemble le document refusé

puis leur transmettons les textes officiels et la synthèse de nos conclusions partagées.

Deux jours plus tard, la déléguée envoie à tous les participants un compte- rendu de la réunion de la première commission .Elle reprend à la fois les griefs des syndiquées élues et leurs propositions, le tout étayé par notre travail. Ce même jour par courrier à l'adresse de la direction elle demande officiellement un RSC actualisé pour 2011 et propose pour alléger la charge de l'établissement de fournir des tableaux types , élaborés par FETE.

Un mois après, face au silence, un nouveau courrier réitère la demande. La seconde réunion de la commission est repoussée; la direction « fait de la résistance ».La déléguée persiste, écrit derechef, menace d'envoyer une copie à l'inspection de travail, évoque un délit d'entrave. Sur son temps libre elle remplit elle- même les tableaux du RSC à partir des quelques données en sa possession. FETE clarifie par mail les prérogatives de chacun: c'est de la responsabilité de la direction d'élaborer le RSC et d'en fournir une analyse.

Le climat est tendu, une date est enfin fixée, des tableaux arrivent, un courrier syndical suit en retour avec la liste des données encore manquantes. FETE est contactée, nous élaborons ensemble une stratégie : nous convenons, pour plus d'efficacité, d'inscrire le travail dans la durée et de suivre les étapes de la négociation sans précipitation, dans l'ordre. Il convient d'obtenir ce fameux RSC et d'en faire l'analyse avant toute proposition d'accord. Pour lever les ambiguïtés qui persistent encore il faut aussi réaffirmer l'obligation de négocier avant tout.

Arrive le jour J , cinq mois se sont écoulés depuis l'ouverture de la discussion. des progrès apparaissent. Le RSC s'est un peu étoffé mais reste bien incomplet surtout sur les salaires, les promotions.. Cependant les élues « ne souhaitent pas aller au-delà ». Elles ont hâte de conclure.

En juillet, sollicitées par la direction elles envoient des propositions : favoriser la mixité professionnelle en augmentant le pourcentage de femmes cadres et en limitant le recours aux CDD. Elles suggèrent de permettre une meilleure évolution

professionnelle en garantissant aux femmes des chances d'avancement équivalentes à celles des hommes avec des répercussions en termes de salaires.

Elles développent également douze pistes pour mieux concilier la vie familiale et professionnelle.
Enfin un projet d'accord leur est communiqué pour être signé en novembre, la date butoir de la fin décembre 2012 approche.

Lors d'une troisième et dernière rencontre nous analysons conjointement ce document. Certaines remarques du syndicat y ont été intégrées, d'autres propositions ressemblent trait pour trait à celles du premier plan d'action, d'ultimes modifications sont rédigées.
Plus tard nous apprenons que la négociation s'est bien déroulée, que presque tout a été accepté et que la signature aura lieu fin décembre. Il était temps...

Pour les délégués syndicaux, l'expérience contient un double écueil. La direction peu encline à de véritables négociations commence par résister et jouer la montre .Le syndicat, véritable acteur, prend alors les choses en main, essaye de faire avancer la négociation, multiplie les exigences légitimes et progressivement.. s'épuise. Comme il faut finalement être en règle, la direction in extrémis renvoie tout le travail de finalisation aux déléguées qui ne peuvent s'y soustraire .Mais sollicitées aussi par d'autres « chantiers », parfois découragées elles risquent ainsi de brader leurs exigences pour « en finir ».

Cela signifie-il que l'égalité professionnelle n'a pas progressé? Que l'expérience reste vaine?
Non, si l'on reconnaît que cette négociation a apporté aux déléguées formation, réflexion, connaissance plus précise de l'entreprise .Même si le RSC est très incomplet, les avancées en matière de conciliation vie familiale et vie professionnelle, ici obtenues, sont bien les difficultés ressenties au départ, sur le terrain : elles ont été ainsi analysées et aplanies.
Malgré son caractère imparfait, cet accord constitue un progrès puisque la direction n'a pu s'exempter de négocier.
Il reste à souhaiter qu'après un an le fruit de toute cette activité ne reste pas lettre morte.

Quand les femmes sont très majoritaires.

Dans ces trois cliniques dépendant du même groupe employeur, l'égalité professionnelle semblait aller de soi compte tenu de l'importante proportion de femmes : environ 90% dans chacun des établissements. L'initiative d'un accompagnement de FETE pour préparer un accord égalité professionnelle, venue d'abord de source syndicale, a été rapidement relayée par une des trois responsables des ressources humaines. L'opportunité a été saisie de faire travailler ensemble des délégations intersyndicales et de se pencher sur les conditions de travail et d'emploi des personnels d'établissements proches et dont la fusion était annoncée.

L'accompagnement de FETE s'est déroulé en trois étapes :

- production et analyse du rapport de situation comparée de chaque établissement
- proposition de pistes d'accord spécifiques à chacun
- élaboration d'un projet d'accord commun par un groupe de travail réunissant tous les acteurs

Des groupes de travail tripartites : responsables RH, délégués syndicaux, FETE se sont constitués et mis en mouvement pour la réalisation des deux premières étapes. La mise en œuvre du programme s'est déroulée simultanément mais dans un contexte et avec des résultats bien différents selon les établissements.
Ici, la responsable RH , un peu débordée peine à produire le rapport de situation comparée et les deux déléguées syndicales s'évertuent à pallier carences et problèmes de recueil de l'information.

Là, la responsable RH joue la parfaite transparence en allant le plus loin possible dans les investigations pour débusquer les inégalités.
Là encore, la délégation composée de trois syndicats considère qu'il n'y a, a priori, pas d'inégalités et elle vit ce travail comme une formalité, ce manque d'enthousiasme paraissant rejaillir sur la responsable RH .

De réunion en réunion, quatre en moyenne par établissement, les rapports de situation comparée sont étudiés. Les statuts différents des personnels, leurs spécialisations, les politiques successives des ressources humaines, la rareté de certaines qualifications sur le marché du travail, les mesures catégorielles empilées, tout cela forme un énorme enchevêtrement de critères à prendre en compte pour débusquer des inégalités femmes/hommes.

Un groupe de travail sur les trois, dynamisé par la responsable des ressources humaines met tout en œuvre pour effectuer cette mise à plat. La mémoire de l'entreprise est mobilisée. On évoque le temps où le directeur ordonnait, sans autre formalité, qu'on augmente le salaire d'un homme parce que… c'était un homme. On rappelle la grève de telle catégorie de personnel qui a conduit à l'attribution de primes, pérennisées depuis.

Deux des groupes de travail font des propositions pour l'accord commun, le troisième se retranche dans l'absence de constats d'inégalité.

La troisième étape réunit l'ensemble des RH et DS des trois établissements soient une vingtaine de personnes. Elle permet de mettre en commun des revendications syndicales locales. Les constats réalisés dans les rapports de situation comparée ont seulement confirmé des dysfonctionnements connus. Pour les syndicalistes qui ont une pratique de terrain, il s'agit d'inscrire dans l'accord des revendications qui émanent directement de leurs collègues. On passe en revue la mobilité entre les services et les établissements, les heures pour rentrée scolaire, les compensations pour les dépassements horaires, la revalorisation salariale pour la catégorie la moins payée.. sans oublier le respect mutuel dans la communauté médicale où les médecins qui dirigent sont le plus souvent des hommes.

Les échanges sont riches parfois vifs entre les délégués. La responsable des ressources humaines la plus impliquée apporte des informations, FETE prend note et reformule les points du projet d'accord. Trois réunions plénières de ce type ont lieu. Lors de la dernière séance, le projet d'accord commun à proposer aux différentes directions est rédigé et soumis aux derniers amendements.

On est en fin d'année civile 2012. L'année suivante est marquée par des changements notoires de titulaires des postes de responsable des ressources humaines. La fusion des trois établissements semble retardée. Les négociations s'étirent en longueur.

Fin 2013, les accords ne sont toujours pas signés. Une délégation des trois cliniques est présente au bilan du projet réalisé à Dijon le 14 novembre. L'application de l'accord a toutefois été anticipée par des NAO en ce qui concerne la revalorisation salariale prévue.

L'expérience a visiblement fait avancer la réflexion générale sur les conditions de travail, la formation, les salaires et donné par là satisfaction. La démarche est plébiscitée pour la transparence qu'elle a apportée.

Ce projet d'accord égalité professionnelle s'est concentré uniquement sur l'amélioration de la situation professionnelle des femmes très majoritaires. Le fait qu'il existe quelques inégalités liées au sexe est apparu secondaire par rapport aux avancées souhaitées pour le plus grand nombre et notamment pour les catégories professionnelles les plus modestes. Les mesures proposées se sont révélées satisfaisantes et suffisantes pour les délégués syndicaux.

Quand la négociation est difficile mais fructueuse.

A la suite d'une enquête faite en 2011 auprès des sections syndicales d'entreprise en Bourgogne, FETE est contactée par un délégué déjà rencontré.

Il souhaite notre avis sur un deuxième projet d'accord égalité femmes /hommes présenté par la RRH .Il doit l'examiner le plus vite possible : un premier texte devait être signé avant le 1er janvier 2012, date butoir pour les entreprises qui risquaient alors des pénalités financières faute d'être en conformité avec la loi. Mais ce premier projet, élaboré, à partir des quelques données du rapport annuel, souvent non sexuées, avait été refusé par ce délégué. La deuxième version ne le satisfait pas plus : le chapitre rémunérations, déjà bien mince, a disparu entre temps.

Dans cette entreprise de transport d'environ 250 salariés, 150 hommes sont conducteurs pour une soixantaine de femmes.. L'amplitude des journées aux horaires morcelés rend les conditions de travail pénibles. Les temps partiels sont systématiques à l'embauche, les salaires inégalitaires, le turn-over important. Certains conducteurs, par ailleurs déjà retraités, ne se sentent pas concernés par les revendications syndicales alors la situation des femmes - plus jeunes de surcroit- fait au mieux, sourire..
Les négociations obligatoires se font rituellement, les documents souvent peu compréhensibles et remis au dernier moment, en séance, ne permettent pas des avancées quant à l'égalité femmes//hommes.

FETE livre d'abord au délégué syndical une première analyse de ce deuxième projet puis lui explique les étapes nécessaires à l'élaboration d'un accord solide. Il décide donc de demander à la RRH un RSC séparé et complet avant toute nouvelle proposition et lui suggère, à notre initiative, de travailler en collaboration avec nous. Ce qu'elle accepte rapidement, voyant là, légitiment, un moyen de gagner du temps.
Mais après deux mois , et deux pages de RSC supplémentaires, notre rencontre a lieu avec la RRH mais sans le délégué syndical,. Oublié ! Qu'à cela ne tienne pour l'instant !.... Il faut selon la direction aboutir rapidement.

FETE propose à la RRH de faire d'abord le diagnostic. Un calendrier de travail est élaboré : le RSC complet, fait à partir d'une trame fournie par FETE, est promis dans les quinze jours. Une réunion tripartite avec cette fois les délégués des deux syndicats présents dans l'entreprise en fera l'analyse une semaine plus tard, afin de dégager des pistes pour un accord.

Mais ce programme vole en éclats: dans les semaines suivantes rien ne vient. Le silence est total de la part de tous nos interlocuteurs. En fait notre rendez-vous était annulé sans que quelqu'un songe à nous prévenir...

Après de nombreux échanges et un mois écoulé la réunion va enfin pouvoir avoir lieu. Mais les élections professionnelles sont passées par là et l'habitude aidant la RRH, n'a plus pensé travailler directement avec nous et les syndicats .FETE propose donc diplomatiquement que cela se tienne en deux temps : d'abord avec la RRH et nous, puis les syndicats et nous...Mais là encore les délégués arrivent les mains vides : le RSC que nous devions analyser ensemble ne leur a pas été communiqué auparavant. Le travail avance cependant, non sans mal.

Enfin la raison ou l'urgence semblent prévaloir et le mois suivant la fin de l'analyse du RSC se fait ensemble, au cours d'une réunion tripartite. La signature d'une convention en bonne et due forme officialise et scelle cette méthode de travail efficace. Des pistes se dégagent pour augmenter le nombre de femmes recrutées particulièrement en conduite et les former. Pour fidéliser les salariées des actions de sensibilisation sont envisagées afin de lutter contre les préjugés .Les heures de formation seront rééquilibrées entre les femmes et les hommes. Enfin après une réelle résistance pour reconnaître les inégalités de rémunérations, il est convenu que leur suppression se fera par la mobilité interne et la transformation progressive des temps partiels en temps complets.

La discussion avance bien et les points en débat sont intégrés après consensus. Il suffira d'une ultime réunion d'une heure pour que tout soit finalisé, les indicateurs chiffrés précisés sur les trois ans de la durée de l'accord. Cependant les délégués syndicaux déplorent encore l'absence de jours de congés pour garde d'enfants malades.

Quinze jours plus tard, l'accord négocié est signé à la grande satisfaction des deux parties. Cela aura pris six mois.

Cette issue positive révèle une prise de conscience commune: l'égalité professionnelle est un sujet consensuel et capable de fédérer syndicats et RRH . La méthode a prouvé aussi progressivement son efficacité. Les deux parties, passant outre les rapports de force traditionnels et les positions théoriques, au profit d'un travail sur les données chiffrées de l'entreprise ont noué un véritable dialogue. Enfin le caractère global de cette réflexion peut influer sur d'autres négociations et empêcher tout retour en arrière.

Quand la négociation va jusqu'au bout du possible.

L'entreprise dépasse de justesse le seuil des cinquante salariés et d'une dizaine de femmes employées. Elle est devenue récemment filiale d'un grand groupe dont elle faisait partie mais avec lequel elle conserve des liens étroits. La plupart des services généraux, ressources humaines notamment, sont achetés à une plateforme du groupe.

Un premier accord égalité professionnelle, venu tout droit du siège, a d'abord été refusé par les deux syndicats existants. Il était vide de contenu et ne reposait sur aucun diagnostic de la situation de l'entreprise. Lors de la négociation sur les salaires, le constat théorique de l'absence inégalité salariale entre les femmes et les hommes avait été fait La confidentialité des salaires en deçà de 5 personnes concernées, étant érigée en principe par la direction, l'affirmation demandait à être vérifiée.

FETE rencontre une première fois le délégué syndical unique sur le conseil de son syndicat départemental. Plusieurs entretiens téléphoniques, compatibles avec ses disponibilités, ont lieu ensuite avec échanges de documents et d'analyses.

La responsable RH relance alors une négociation sur l'égalité professionnelle avec production de documents, en utilisant le format Excel fourni par FETE .
Le rapport de situation comparée s'améliore au fil des échanges FETE/ syndicat et syndicat/RH. La question de la publicité des salaires reste bloquée.

Après deux réunions relativement stériles entre la responsable RH et le syndicat, celui-ci souhaite nous rencontrer à nouveau avec une de ses collègues pour travailler sur le fond et mettre au point des propositions d'accord.
La discussion est axée sur les réalités de l'entreprise : absence de mixité des emplois, de transparence sur les salaires, problèmes familiaux liés aux mutations internes au groupe.

Le syndicat fait retarder les négociations en début d'année civile pour pouvoir terminer ce travail. Ce report s'avère d'autant plus opportun que le décret rendant obligatoire la réduction des écarts salariaux dans les accords sera publié à cette époque. Enfin, pour régler la question de la confidentialité des salaires, le syndicat lance une enquête auprès des personnels de l'entreprise.

Plusieurs réunions syndicat/ RRH ont lieu dans le cadre de la négociation de ce nouveau projet d' accord égalité professionnelle. FETE en est informée tantôt avant, tantôt après, et en reçoit les versions successives. Il s'allonge au fur et à mesure des amendements et ajouts proposés par écrit par le délégué.

L'enquête auprès du personnel est un succès, la grande majorité des salariés donne son accord pour que son salaire soit publié à l'interne dans le cadre du rapport de situation comparée,, Les quelques signatures manquantes confortent cependant la direction dans son refus de communiquer la réalité des rémunérations. Une base 100 affectée d'un indice est censée permettre la comparaison.
La direction, propose qu'un réajustement du salaire devra être examiné seulement lorsque l'écart entre un homme et une femme pour un même coefficient atteint 10% ; La légalité de cette disposition paraissant douteuse tant pour FETE, que pour le délégué, ce dernier prend conseil auprès de l'avocate de son syndicat, spécialisée dans le droit du travail.

Dès lors le projet d'accord s'enrichit ou s'alourdit ? de textes de lois sur la discrimination, et de listes d'indicateurs allant jusqu'au « nombre de recours judiciaires suscités » par la non application de la loi.
Au seuil de dixième réunion de négociation, la responsable RH annonce la clôture des discussions, le syndicat signe l'accord qui comporte 12 pages et 4 annexes.
Il est très complet, des avancées ont eu lieu, des acquis sont consolidés. Le délégué syndical pense à juste titre que c'est probablement un des meilleurs signés dans le groupe. Il reste que la direction n'a pas reculé sur la question des salaires : à partir de 10 % un écart constaté justifiera un examen de la rémunération présenté à la commission de suivi. Ce seuil de tolérance, curieusement institué, met à mal la notion de « salaire égal pour un travail de valeur égale » rappelé dans le texte de l'accord.

Deux autres remarques peuvent être faites.

Une information auprès des salariés de l'entreprises, via l'enquête, a été diffusée en cours de négociation, ce qui est semble-t-il rarement le cas.

La question « faut-il rappeler la loi ? » dans un accord reste posée. Pour le délégué syndical de cette entreprise la réponse est oui, puisqu'elle n'est en général pas connue, voire pas appliquée, il faut saisir l'opportunité de l'accord pour la rappeler.

Quand chacun joue sa partition et la montre.

Dans ce secteur de la santé, l'évolution des métiers par l'automatisation a suscité d'importants bouleversements. Les petits sites sont regroupés, rachetés. Ces trois laboratoires d'analyse constituent une nouvelle entreprise. Tout est à installer, on attend la RRH nouvellement embauchée et le seuil des 50 salariés étant dépassé un CE doit se mettre en place.

La déléguée syndicale, responsable aussi au plan national, veut saisir cette opportunité pour travailler la question de l'égalité professionnelle. Elle souhaite que FETE l'accompagne à la fois dans sa réflexion sur les positions de sa branche mais aussi dans la mise en place d'un accord dans son entreprise. Nous lui expliquons toutes les étapes de la démarche, analysons avec elle les propositions nationales du syndicat et lui faisons parvenir les textes officiels. Tout va pour le mieux.

C'est sans compter avec une direction visiblement hostile, qui n'a jamais eu à faire véritablement aux syndicats et pour qui la situation des femmes n'est pas un problème puisqu'elles représentent 94% des 80 salariés de l'entreprise.

Deux ans après, rien n'a véritablement bougé, la situation de l'égalité professionnelle semble, au mieux, figée.

Au départ le travail prend beaucoup de retard: il faut attendre deux mois l'arrivée de la RRH, et un autre mois encore pour nommer un expert-comptable chargé de réaliser le premier bilan social et demander officiellement le RSC. Le premier CE, où tout est à construire, ne dure qu'un quart d'heure, tout le monde a trop de travail. Cependant et contre toute attente, le directeur accepte sans difficulté de négocier sur l'égalité professionnelle…

La RRH arrivée est mise au courant de ses obligations et de notre existence par le syndicat. Elle commence pour la première fois à élaborer un RSC .Une réunion tripartite réunit ensuite la RRH, les syndicats, FETE et le directeur qui affiche son scepticisme sur le bienfondé de ce travail d'analyse puis se retire. Les tableaux inachevés et assez peu exploitables sont alors examinés malgré tout.

En quatre mois, FETE aide la RRH à mettre au point le RSC, à calculer les pourcentages corrects, à maintenir la cohérence des tableaux, à ne rien omettre ..

Enfin le tout est analysé conjointement et des pistes pour un projet d'accord sont discutées. Même si les femmes sont majoritaires dans l'entreprise leur situation n'est pas exempte de difficultés. Elles sont sous représentées surtout chez les cadres et travaillent souvent à temps partiel. Il s'agit de transformer progressivement ces contrats en temps complets. Sur certains postes, les salariées ne bénéficient d'aucune formation, on prévoit pour elles des stages. Les salaires déjà peu élevés sont figés par le blocage de la prime d'ancienneté après 15 ans dans l'entreprise .Un rattrapage est prévu: il concernerait 47% des femmes. Il n'existe rien pour la garde des enfants malades ou le maintien du salaire pendant les congés de maternité et autres...

En décembre FETE finalise la rédaction de toutes ces propositions, les transmet et attend avec le syndicat, le projet de la direction. L'accord pourrait entrer en vigueur en janvier 2013.

Alors, pendant un an entier FETE reste en contact avec l'entreprise, communique à la RRH et au syndicat les nouveaux textes législatifs parus, s'inquiète du projet. Mais même si pour tous nos interlocuteurs « il va être une priorité…il y en a beaucoup d'autres ». Nous réinterrogeons l'entreprise, rien encore....les déléguées attendent, le projet d'accord presque prêt aussi…
Le temps, les congés, les vacances passent, la rentrée arrive,. Rien encore. Une déléguée a entre temps, abandonné ses mandats nationaux.

En fin d'année nous apprenons par hasard qu'un projet lui a été communiqué ; non pas celui élaboré en commun mais un nouveau rédigé par l'expert-comptable à partir de deux maigres tableaux d'indicateurs .Il ne s'appuie pas, comme il le devrait, sur le RSC 2012 qui n'a été ni fait, ni demandé. Celui de 2011 était pourtant une base facile à exploiter .Ce « projet » d'accord quasiment vide, sans actions ni indicateurs chiffrés propose au chapitre « rémunérations » de faire un bilan (un RSC sans doute !) pour vérifier qu'il n'y a pas d'inégalités salariales …

Les déléguées travaillent actuellement sur l'aménagement du temps de travail. Elles mettront l'égalité professionnelle à l'ordre du jour du prochain CE…

Quand on passe du consensus au conflit.

Tout avait bien commencé dans cette entreprise de l'économie sociale et solidaire et du secteur santé social de près de 1000 salariés. FETE avait d'abord rencontré la direction puis contacté successivement les deux délégués syndicaux de l'entreprise. Les trois parties étaient d'accord, pour être accompagnées conjointement dans l'élaboration d'un accord sur l'égalité professionnelle.

Tout était à faire et d'emblée la méthode proposée par FETE avait recueilli l'adhésion :

- produire puis analyser les rapports de situation comparée des 9 établissements qui composent la structure et relèvent de 6 conventions collectives différentes
- dégager des pistes de réduction des inégalités femmes/ hommes qui auront pu être constatées, à la lumière des différents RSC
- rédiger un projet d'accord en commun

Pour officialiser cet engagement, chaque partie avait apposé sa signature au bas d'une convention, la dernière étape du processus étant programmée pour la fin de l'année civile.

FETE avait mis à la disposition de l'entreprise son outil de format Excel pour réaliser le rapport de situation comparée de chaque établissement.

La jeune assistante RRH - le poste de DRH étant resté vacant- collectait patiemment et progressivement les informations, le directeur présidait les réunions de travail, FETE proposait ses analyses, enrichies ou réajustées par les discussions avec les syndicats et la direction. Transparence, débat constructif, article de presse assorti d'une photo dans le bulletin interne, tout consacrait l'aspect consensuel et exemplaire de ces travaux.

En juin, à mi-parcours du programme, un nouvel acteur préside la quatrième réunion du groupe de travail : le DRH qui vient d'être recruté.

Le changement de stratégie de la direction est radical, le dialogue se tarit, le DRH peu courtois manifeste de l'impatience et cherche visiblement à clore le plus

rapidement possible les analyses en cours des rapports de situation comparée. Il remet en cause la méthode de travail adoptée en faisant valoir qu'il a déjà des propositions pour l'accord.
Une déléguée syndicale s'insurge contre ce comportement et fait reporter une réunion en exigeant la présidence du directeur. Le délégué du second syndicat, majoritaire, n'intervient pas .Un rapport de force s'instaure et la déléguée obtient gain de cause. La négociation est finalement ouverte par le directeur.

Chaque partie fait des propositions écrites : les syndicats comme la direction. FETE communique une liste de préconisations.

Trois séances de négociation donnent naissance à un projet d'accord bien en deçà des propositions syndicales. Celui-ci est laissé en standby par la direction, en attendant les élections professionnelles. Quelques mois plus tard, la donne change, les délégués syndicaux ne sont plus les mêmes. L'accord est signé.

L'absence d'unité puis de résistance syndicales a été un levier majeur pour la stratégie de la direction. Parce qu'il est difficile aussi sans doute quand on est un nouveau délégué, de faire rouvrir une négociation réalisée par ses prédécesseurs.
L'accord contenu n'engage que très peu l'entreprise. Les précautions de langage y sont légion : ainsi par exemple la direction « tendra à faire disparaître » les écarts de salaire, et veillera « chaque fois que cela sera possible », à limiter les déplacements pour formation.

Pour tempérer l'amertume que ce résultat peut susciter auprès des délégués syndicaux qui ont travaillé toute une année sur la situation des personnels dans chaque établissement, on peut noter que :

- les rapports de situation comparée réalisés, même incomplètement ont posé le premier jalon d'une réflexion sur l'égalité entre les femmes et les hommes, dans les différents établissements comme au niveau central.
- le comité d'entreprise et la commission égalité professionnelle créée par l'accord sont en mesure de continuer le travail engagé
- le problème des temps partiels non choisis, très nombreux dans l'entreprise a été rappelé à la direction

- le principe selon lequel une bonne convention collective protège de toutes les inégalités a été sérieusement battu en brèche : des anomalies dans les niveaux salariaux des hommes et des femmes ont été repérées dans certains établissements. Des propositions ont été faites pour rendre plus égalitaire le système des promotions
- le déséquilibre entre cadres masculins et féminins a été mis en lumière de même que l'inégal accès à la formation des hommes et des femmes et de certaines catégories professionnelles

Des interrogations demeurent toutefois sur les raisons de cette détérioration brutale du dialogue social qui semble se poursuivre actuellement.

Quand l'accord est proposé par le syndicat.

L'entreprise a des difficultés pour se maintenir dans cette petite ville et affronter la concurrence de groupes plus importants. Le syndicat unique a mis plusieurs fois la main à la pâte pour sauver les emplois qui peuvent l'être. Rien d'étonnant donc qu'il ait accepté de collaborer avec FETE, pour élaborer de toute pièce un projet d'accord que la direction a signé .

Au départ, FETE avait rencontré et sensibilisé le délégué dans une réunion départementale. Visiblement intéressé par les enjeux de l'égalité professionnelle, le syndicat fort de 50 adhérents sur les 350 salariés de l'entreprise, obtient une réunion de la commission égalité professionnelle à laquelle FETE est invitée. La délégation syndicale comprend entre cinq et six membres et une seule femme.

La séance est présidée par la DRH qui fait part de sa réflexion sur la question, notamment de la difficulté qu'elle rencontre à augmenter le faible nombre de femmes de l'entreprise, à diversifier les postes qui leur sont confiés. Elle fustige les représentations machistes dans les ateliers. Elle signale qu'elle reçoit peu de candidatures de femmes pour les postes de fabrication. Elle avance également qu'il n'y a pas d'inégalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise Elle renvoie aussi au syndicat la composition très masculine de sa représentation.
Un rapport de situation comparée, réalisé en vue de cette réunion est ensuite examiné. FETE pointe les compléments à apporter et propose son format Excel pour une présentation plus lisible. Finalement, la volonté de fournir les bons documents et de proposer un accord solide fait consensus.
Deux réunions de la commission égalité professionnelle seront encore nécessaires pour terminer l'analyse du rapport de situation comparée complété et pour dégager les grands axes d'un accord. Les échanges sont nourris et parfois vifs entre syndicat et direction, l'habitude de négocier ensemble y transparaît. Comme souvent, la question de l'égalité entre les hommes et les femmes débouche sur les problèmes généraux : conditions de travail, sécurité, pénibilité. Les écarts de salaire en défaveur des femmes étant quasiment constants à tous les niveaux de classification, il semble difficile de nier les inégalités.

Le compromis est trouvé en fin de séance : le syndicat rédigera le projet d'accord en collaboration avec FETE. La direction attend le résultat.

Le texte est donc élaboré au cours de trois séances de travail relativement rapprochées. Il respecte scrupuleusement la forme et le fond de ce qui peut en être attendu.
La sobriété du préambule marque le refus de noircir une, voire deux pages, par des rappels à la loi et des directives européennes. Il est simplement mentionné que l'accord pose en préalable le respect de la loi et de la convention collective. Puis le projet énumère quatre axes d'intervention dont celui , obligatoire, de la réduction des écarts salariaux.
Enfin il développe chaque axe méthodiquement, en partant des constats du rapport de situation comparée, en fixant des objectifs, en énumérant des actions pour les mettre en œuvre, sans oublier la définition des indispensables indicateurs chiffrés destinés à mesurer l'application des engagements.

La faisabilité des actions, le réalisme des objectifs constituent le fil conducteur du débat. On pèse soigneusement les virgules, sans se priver pour autant de la traditionnelle marge de négociation : qui consiste à demander un peu plus pour obtenir juste ce qu'on souhaite. Grâce à l'état des lieux que permet le RSC, on réfléchit aussi collectivement aux atouts et aux faiblesses de l'entreprise.
L'implication du personnel est omniprésente dans les mesures proposées : information sur l'accord signé, formation des cadres, enquête auprès des femmes sur leurs souhaits de formation et de mobilité..

Après avoir traversé à nouveau une passe difficile, l'entreprise est rachetée par un groupe étranger, avec en complément le départ d'une centaine de salariés, volontaires ou non. L'accord égalité professionnelle « tenu au chaud » par le syndicat est le premier signé par la nouvelle direction. Ce projet devient donc réalité l'année suivante, à quelques détails près.

L'expérience a manifestement satisfait le syndicat qui reconnaît avoir acquis de nouvelles compétences et avoir élargi son horizon d'analyses et de revendications.

Quand il est difficile de changer les habitudes.

En janvier, nous rencontrons à sa demande pour la première fois le délégué syndical accompagné de quatre autres membres du CE .Il avait déjà fait partie d'une réunion d'information sur l'égalité professionnelle organisée par FETE mais l'avait oublié.

Son entreprise de type « familial » est installée dans une petite ville, à la campagne non loin de Paris. Elle marche bien et embauche même .La structure de ses emplois est traditionnelle : les femmes (70% des 230 salariés) ont beaucoup d'ancienneté et sont majoritairement ouvrières; les hommes sont présents dans les métiers plus techniques, agents de maitrise et cadres.
L'activité habituelle du seul syndicat présent consiste à gérer au quotidien les négociations obligatoires et les services offerts par le CE : réductions diverses, coffrets -cadeaux pour Noël etc .Le climat social apparaît serein. L'inspection du travail, habituée des lieux, a fourni les textes législatifs propres à l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle femmes/hommes.

La section syndicale est demandeuse : rien n'a été fait ni n'existe sur la question. Le délégué veut ouvrir des discussions en vue d'un accord.
Lors de notre première entrevue il découvre par hasard qu'une rencontre programmée pour le lendemain a mis cette question à l'ordre du jour en préparation d'un prochain CE .Dans l'urgence nous expliquons les principales étapes de la démarche. Les participants de la réunion décident sur nos conseils de demander d'abord l'élaboration d'un RSC et un calendrier. Nous leur envoyons en retour la circulaire d'application de la loi .Ils sont un peu submergés par la somme des renseignements nouveaux et inquiets à l'idée d'avoir à examiner les textes de près.

Un mois après ils ont reçu un RSC et souhaitent que nous l'étudiions ensemble. Nous leur proposons en attendant notre venue de simplement vérifier que tous les indicateurs sont présents dans le document. Cette tâche nouvelle embarrasse le délégué. Un peu perdu, désorganisé et ne maitrisant pas l'informatique il a l'habitude de « déléguer » et d'aller vite.

Nous convenons lors de cette seconde rencontre - dont le nombre de participants a augmenté- de prendre du temps pour élaborer de véritables propositions pour un accord solide. Nous leur envoyons un relevé (sans doute trop détaillé) de nos remarques .Ils doivent demander à la direction les éléments manquants du RSC et lui proposer de travailler conjointement avec nous, ce qui semble les rassurer.

Mais rien ne vient. Après deux mois et plusieurs relances le délégué s'impatiente et dit « qu'il rame ». Il obtient finalement au compte-goutte, quelques tableaux, d'une extrême complexité, sur les salaires .La lassitude se fait sentir .Une deuxième puis troisième version du RSC sont éditées à partir de laquelle nous préparons ensemble le CE du mois suivant, en juin.

La réunion s'est encore élargie à presque tous les représentants au CE , mais sans la direction sourde à notre proposition de collaboration. Une certaine confusion règne: les présents ne sont pas tous au courant du sujet, les documents sont parfois oubliés ou pas même lus .Certains entrent, d'autres sortent...Malgré cela les choses avancent cahin-caha et des pistes pour un projet d'accord se dessinent. On pourrait favoriser la mixité des emplois par l'embauche et par la mobilité interne. Les inégalités de salaires seraient résorbées par un plan de rattrapage hors NAO et l'utilisation des reliquats de chacun des services.... Il reste encore à approfondir les chapitres conciliation, promotions, formation. Nous convenons de prendre le temps nécessaire pour cela et pour définir des indicateurs chiffrés précis quitte à envisager la signature de l'accord à la rentrée de septembre.

Mais à la veille des congés d'été, la direction donne le signal de la fin de la partie et soumet à la signature *son* projet d'accord.

Le délégué, prudent, refuse de le signer malgré la tentation qu'il a de conclure et nous l'envoie pour avis. Deux pages récapitulent toutes les demandes du syndicat et les réponses fournies, une seule aborde la promotion et les rémunérations. On propose de « justifier les écarts de salaire éventuels sur un même poste et de réajuster les salaires le cas échéant », le tout sans lien avec le RSC, sans actions précises, sans indicateurs chiffrés.

Nous envoyons des remarques et modifications par retour du courrier et les expliquons lors d'une conférence téléphonique. Le délégué doit en discuter avec les représentants au CE .Mais ils n'ont pas le temps de le faire : tout occupés à déménager dans de nouveaux locaux confortables mis à leur disposition par la direction, à l'autre bout de l'entreprise.
Les vacances passent .Après une rencontre éclair en septembre, le délégué rappelle FETE début décembre: il s'apprête à signer un projet d'accord « bien avancé », même si les indicateurs chiffrés absents du texte ne seront fournis qu'annuellement à une commission de suivi à venir.

Ce qui est dit est fait.
La signature est apposée en connaissance de cause : nous avions signalé que ce projet était exactement le même que celui proposé par la direction six mois auparavant.

Ce résultat s'explique d'abord par la difficulté du travail d'analyse que suppose cette négociation surtout pour des délégués peu habitués à aller au fond des textes et à manipuler les chiffres . De plus vouloir obtenir un RSC presque parfait finit aussi par épuiser les syndiqués sans pour autant être toujours très utile.

De son côté la direction a habilement joué du temps et des compétences des uns et des autres. Elle a fait diversion quand il le fallait, sans jamais aller à l'affrontement mais sans jamais oublier la date butoir de décembre 2012 et ses intérêts propres.
Cependant au final l'égalité professionnelle a été abordée et étudiée pour la première fois dans l'entreprise. Un RSC très complet 2011 existe et lors des NAO spécifiques aux rémunérations le syndicat n'a plus revendiqué des augmentations uniformes comme avant, mais a pris en compte, pour la première fois, les inégalités de salaires repérées entre les hommes et les femmes.

C'est probablement le début d'une évolution vers plus d'égalité. .

Quand les conflits mènent à l'impasse.

L'affaire a mal commencé: un délégué syndical contacte FETE à la suite d'une formation organisée avec son union départementale. Il souhaite nous associer à la prochaine réunion de son CE qui doit examiner le RSC de son entreprise : la direction refuse.

Ce site d'un grand groupe français d'environ 7000 personnes dans le monde, comporte plus de 400 salariés. L'entreprise marche bien en apparence et embauche. Mais la situation des femmes historiquement majoritaires n'est pas facile. Recrutées en CDD de très courte durée, leur turn-over est important, leurs salaires bien inférieurs à ceux des hommes et les conditions de travail, surtout en production, très difficiles. L'inspection du travail est une habituée des lieux. Si le RSC existe formellement depuis plusieurs années, il n'a jamais débouché sur un accord et la question de l'égalité professionnelle semble ainsi réglée depuis toujours.

Lors d'une première rencontre en juin avec les cinq représentants du syndicat, nous analysons les données du RSC proposé en vue du prochain CE. Il apparaît très incomplet quant aux indicateurs et certaines rubriques ne sont pas sexuées. Malgré tout, grâce à la connaissance syndicale du terrain, des pistes peuvent être dégagées pour avancer en matière d'égalité hommes/femmes .Les nombreux CDD sont pointés du doigt. Nous convenons que des informations complémentaires vont être demandées à la direction et nous mettons à sa disposition des tableaux Excel afin qu'un RSC complet puisse être fait pour septembre. FETE se présente à la RRH nouvellement arrivée et lui renouvelle sa proposition de collaboration.

A la seconde réunion tout va pour le mieux : la commission égalité professionnelle a été réactivée, le deuxième délégué d'un autre syndicat la rejoint, ainsi que la RRH, autorisée par sa direction. Le RSC est complété, le travail bien engagé.
Tout s'enchaine harmonieusement et trois réunions de la commission tripartite en trois mois permettent d'analyser d'un RSC qui en est à sa troisième version. Toutes les questions sont posées et les délégués s'en saisissent souvent pour aborder des contentieux plus anciens et non résolus. Les échanges parfois vifs laissent apparaître aussi les idées reçues de chacun mais la réflexion semble primer.

On recherche des pistes d'accord possibles. Il s'agirait d'aller vers une plus grande mixité des métiers en aménageant les postes de travail pour en réduire la pénibilité, en faisant évoluer la culture machiste de l'entreprise et de certains de ses responsables et en diminuant progressivement le nombre de CDD. La formation, la conciliation vie familiale / vie professionnelle, les rémunérations feront l'objet d'une prochaine réunion. On se donne le temps de la réflexion avant la rédaction d'un projet. Deux rencontres complémentaires semblent encore nécessaires.

En début d'année le projet d'accord est finalisé. Nous attendons la rédaction de la direction et l'ouverture des négociations.
Rien ne bouge encore pendant dix mois !...
La question sans cesse reportée passe après des conflits aux prud'hommes, des problèmes d'application de la convention collective, des interventions auprès de l'inspection du travail...Des menaces de licenciements planent toujours sur fond d'élections professionnelles. La fragile unité syndicale se lézarde, les délégués peinent à suivre toutes les affaires et plus encore à faire front commun.

Un projet d'accord rédigé par la direction est enfin proposé à la signature. Il est soumis à FETE pour avis par les délégués. Dépourvu de tout constat quant à la situation respective des femmes et des hommes dans l'entreprise, il rappelle la loi et passe sous silence les actions précises préconisées par le travail commun de la commission. Les syndicats réussissent malgré tout à faire cause commune en décembre pour le refuser et signer un procès-verbal de désaccord reprenant le même grief : le projet d'accord ne contient pas suffisamment d'engagements concrets et précis de la part de l'employeur.
Depuis ils attendent de voir le plan d'action et anticipent peut-être la prochaine réouverture d'une négociation à partir d'un nouveau RSC.

Un délégué a tenu à informer les autres salariés des différentes positions en jeu dans cette négociation. . Malgré cela, ce résultat provisoire souligne l'importance de l'unité syndicale et d'un climat propice au dialogue pour l'égalité entre les femmes et les hommes, sujet généralement consensuel.

Quand on passe du conflit au consensus.

Cette entreprise, ex filiale d'un groupe français, vient d'être vendue. Des salariés ont été encouragés financièrement à rester dans l'entreprise, d'autres ont accepté des mutations à l'interne du groupe. Lorsqu'un des deux délégués syndicaux fait appel à FETE, la situation du personnel est atypique : la moitié de l'effectif total, un peu plus de 100 personnes, est constituée de nouveaux embauchés. On compte 10% de femmes, en majorité dans des fonctions administratives.

Le délégué syndical qui contacte FETE est le seul véritablement actif dans l'entreprise. La question de l'égalité professionnelle l'interroge parce qu'un accord venu du siège du groupe, nouveau propriétaire, lui a été proposé pour signature. Prudent, il a d'abord donné un avis négatif par écrit en rappelant les textes de lois relatifs à l'égalité femmes/hommes. Il a découvert également en faisant des recherches sur internet qu'on lui a proposé un accord type sans lien avec la réalité de l'entreprise.

FETE fournit tous les renseignements utiles à une négociation sur l'égalité professionnelle, dont les indicateurs du rapport de situation comparée, inexistant dans l'entreprise alors qu'il est un préalable obligatoire.
Les échanges ont lieu par courrier électronique et téléphone, le délégué est en travail posté avec des disponibilités restreintes dans la journée. La direction, comme la responsable des ressources humaines semblent plutôt réticentes pour répondre aux demandes du délégué d'ouvrir une négociation dans les règles.

Six mois passent sans que la situation évolue, FETE demande régulièrement des informations en ayant bien conscience du fait que le délégué, plutôt seul dans ses démarches, peine à lever les blocages.

A sa demande nous prenons contact avec sa responsable des ressources humaines à qui nous fournissons quelques outils pour élaborer le RSC.

Nous convenons avec elle, d'une réunion tripartite (RRH /syndicat/ FETE) ultérieure pour analyser les données qu'elle aura collectées dans ce document.

Deux mois s'écoulent à nouveau sans que le délégué syndical constate une quelconque avancée .Il insiste alors sur les sanctions encourues par l'entreprise et sur le renforcement de la législation qu'officialise un décret paru en fin d'année civile. Il transmet également les informations officielles mises en ligne récemment sur le site Ega-pro, émanation du ministère.
La situation se débloque enfin. Le rapport de situation comparée est réalisé à l'aide du logiciel mis à disposition par le ministère et la première réunion tripartite, demandée depuis de nombreux mois peut enfin avoir lieu.

Le DRH du groupe propriétaire ainsi que le directeur de l'usine et la RRH sont présents. FETE a préalablement analysé les rapports de situation comparée avec le délégué syndical et envisagé avec lui des pistes d'accord. La direction accepte sans réticence de mettre de côté le projet d'accord refusé et d'ouvrir une négociation. Un calendrier est fixé, un premier chapitre du nouveau projet d'accord est abordé, il porte sur la mixité des emplois, FETE s'engage à le mettre en forme pour la réunion suivante.

Entre temps nous apprenons par le délégué syndical que la direction vient de subir des bouleversements notoires : licenciement du directeur et reprise en main de l'entreprise par le secrétaire général du groupe.

Les négociations ne sont pas suspendues pour autant, le calendrier prévu sera respecté. Présidées par le secrétaire général du groupe, elles se déroulent dans un climat serein. Les points de vue syndical et patronal se confrontent avec respect, chacun tenant son rôle, parfois avec humour. Le logiciel du ministère utilisé pour le RSC autorise des comparaisons salariales individuelles, celles-ci sont examinées sans tabou et les écarts constatés seront réajustés. L'accord est rédigé par FETE, amendé et validé à chaque séance de négociation. A la veille des vacances d'été, il est signé en présence de FETE après quelques retouches de forme. Un an s'est écoulé depuis le premier entretien téléphonique avec le délégué syndical.

L’accord modeste dans son contenu et réaliste dans ses objectifs porte sur la mixité des emplois, l’égalité salariale et la conciliation vie professionnelle/ exercice de la parentalité. Il comporte des indicateurs chiffrés en adéquation avec les actions annoncées.

La démarche exemplaire de son élaboration, mise en place après de longs mois de blocage du dialogue social tient sans doute à plusieurs paramètres. La pugnacité du délégué syndical et le soutien logistique apporté par FETE ont certes été les plus déterminants. Il faut y ajouter la résolution radicale de difficultés internes, tenues secrètes mais qui ont induit la restauration du dialogue social. Le faible effectif de femmes dans l’entreprise a facilité les comparaisons salariales et les mesures de réajustement. Enfin on peut aussi saluer dans cette négociation les qualités relationnelles et professionnelles des parties en présence : direction et syndicat.

QUEL EST LE CONTENU DES ACCORDS ?

Nous proposons ici de synthétiser les contenus d'accords et de nous permettre quelques analyses sur le potentiel d'amélioration de l'égalité femmes/hommes qu'ils représentent.

Rappelons comme il a été constaté dans le chapitre consacré aux chroniques d'entreprise que 8 accords ont été signés, 4 sont restés en attente de signature avec une probabilité de désaccord pour 1 d'entre eux, 1 s'est conclu par un procès-verbal de désaccord.

Pour éviter d'être répétitif nous ne distinguerons pas ici les projets non signés, des accords désormais en vigueur. Nous avons développé plus haut les motivations qui ont conduit ou non à des signatures.

Les préambules :

Il peut paraître superflu de consacrer des lignes aux préambules des accords, ils ont pourtant nous semble-t-il, une certaine importance tant par leur volume que par leur contenu.

Tous les accords ou projets en ont un, dénommé parfois « objet de l'accord »

Pour plus de la moitié, il s'agit d'un paragraphe d'environ une demi-page rappelant l'intérêt de l'entreprise pour l'égalité professionnelle, assorti de définitions ou de déclarations de principe. Lorsque le préambule dépasse le format d'une page, il y est intégré des rappels à la constitution, la loi, voire des directives européennes. Trois préambules rendent compte des négociations qui ont eu lieu pour aboutir à l'accord : on acte par exemple le nombre de réunions, les propositions et refus de chaque partie. Deux autres présentent un diagnostic chiffré comparatif de la situation des hommes et des femmes dans l'entreprise, seul l'un d'entre eux apporte des éléments en cohérence avec l'accord. Deux autres enfin rappellent le respect mutuel entre les hommes et les femmes comme principe fondateur de l'égalité.

Enfin on remarque que la taille du préambule peut paraître démesurée par rapport à l'ensemble du document. C'est le cas de deux accords dans lesquels il représente 2 à 3 pages sur 6. Cela dit, même si l'intérêt d'un accord ne se mesure pas au

nombre de pages, on sait que l'épaisseur du document, comme l'accumulation de généralités peut décourager la lecture.
Deux préambules sur l'ensemble affirment d'emblée que l'entreprise est indemne de tout traitement inégalitaire, ce qui n'est pas de bon augure pour la suite : à quoi bon alors négocier un accord ?

Les domaines choisis :

Pour aller vers plus d'égalité, le tiercé gagnant, présent dans plus de la moitié des accords est la mixité des emplois, l'égalité salariale -obligatoire depuis janvier 2013- et la conciliation de la vie professionnelle avec l'exercice de la parentalité. La formation s'ajoute à ces 3 points pour 5 accords et à 2 autres points pour 3 accords.
5 entreprises ne relèvent pas la nécessité d'une plus grande mixité, il s'agit d'entreprises ultra féminisées où l'on souhaite plutôt « revaloriser les métiers exercés par des femmes », et d'une autre qui a signé un accord en 2012, alors que deux domaines d'action suffisaient légalement.

Ces domaines sont-ils en adéquation avec les constats du rapport de situation comparée ?

Le rapport de situation comparée a été réalisé, grâce à l'accompagnement de FETE, dans la totalité des entreprises. Dans un cas ce RSC, produit avec l'aide de FETE, a été écarté pour un diagnostic « maison » tiré du stock de données d'un cabinet expert-comptable. Le RSC a permis d'alimenter les accords en général, mais dans plusieurs cas son existence, pourtant reconnue utile, n'a pas été prise en compte, cela pour des raisons différentes :

- dans la négociation, les revendications des personnels remontées au niveau du syndicat ont pris le pas sur les constats généraux.
- la direction a refusé de se référer aux constats d'inégalité révélés par le diagnostic de l'entreprise et parfois tiré parti de l'absence de vigilance

syndicale. Dans ce cas, les points de l'accord, privés de tout contexte sont aussi on le verra, privés de tout contenu.

- l'accord s'étant focalisé sur la législation en vigueur a consisté surtout à mettre en garde contre son non-respect, sans s'attarder sur la situation réelle de l'entreprise.

Paradoxalement, dans les cas où le diagnostic du RSC n'a pas été pris en compte, il arrive, en dépit de toute logique, qu'on utilise comme indicateurs de progression …ceux du RSC !

La mixité des emplois.

Ce domaine de progression choisi dans la grande majorité des accords, est aussi désigné sous la rubrique « embauche » « recrutement » .

Un constat chiffré, issu du RSC, sur la répartition femmes/hommes dans les différentes catégories professionnelles justifie le choix de cet objectif dans 6 cas sur 13.

Dans ce domaine comme dans ceux qui vont suivre, la déclaration de principe peut tenir lieu d'engagement : on affirme que l'entreprise ne « fait pas », ou ne « doit pas faire » de distinction entre les femmes et les hommes dans son recrutement. La prudence langagière est aussi de mise, on écrit par exemple qu'on va « tendre à une féminisation ». Elle peut conduire à l'irréalisable quand on propose par exemple de « tendre vers la mixité tout en maintenant l'équilibre actuel dans les recrutements » .

En ce qui concerne les actions proposées pour parvenir à une plus grande mixité dans les services de l'entreprise, elles concernent à la fois le recrutement et la mobilité interne.

Pour le recrutement, on pense d'abord et presque unanimement à la rédaction des offres d'emploi, neutres en ce qui concerne le sexe et pour lesquelles on s'engage parfois à aller plus loin que le traditionnel H/F. Les compétences ou capacités requises ne pointeront pas en filigrane l'un ou l'autre sexe. Les partenariats avec les écoles, agences d'intérim, la fréquentation des salons de l'emploi sont aussi annoncés comme moyens de diversifier le recrutement.

Dans six accords, on cible plus ou moins précisément les métiers qu'il conviendra de rendre plus mixtes dans l'entreprise. Les stages, les contrats en alternance ou en intérim sont retenus pour augmenter la mixité.
Une autre mesure concerne la communication externe :on prévoit de rendre l'entreprise attractive en présentant ses avantages sociaux, d'utiliser un support groupe adapté, d'organiser des campagnes d'information.
Le public des femmes que l'on pense réticent vis-à-vis de certains métiers pourra bénéficier d'ateliers de sensibilisation.
On annonce aussi des recrutements par simulation en raison de leur réputation de neutralité vis-à-vis des candidats.
5 accords prévoient la sensibilisation ou la formation des recruteurs à l'égalité professionnelle.

Pour la mobilité interne, importante dans les entreprises où les femmes ont peu de possibilités d'évolution, on prévoit de recueillir leurs souhaits de mobilité au cours des entretiens individuels annuels et de leur ouvrir l'accès à des métiers peu féminisés via le plan de formation.
Enfin deux accords se préoccupent des obstacles internes à l'accès des femmes à certains services. Ils s'engagent sur une étude ergonomique des postes de travail traditionnellement réservés aux hommes et sur une adaptation qui réduira la pénibilité chaque fois que cela sera possible.
Un autre accord prévoit un tutorat renforcé pour les nouvelles femmes recrutées à l'interne comme à l'externe dans des métiers réputés masculins.
Un autre encore pointe le respect de la sécurité et des fiches de poste comme condition déterminante pour que les ouvrières accèdent à certains métiers, réprouvant ainsi le « zèle » et/ ou l'imprudence de certains ouvriers.
On peut ajouter à ce chapitre de la mixité des emplois, quelques déclarations de bonnes intentions qui ont le mérite d'être écrites à défaut d'expliquer le « comment faire». Il s'agit de faire reculer « le machisme », « évoluer la culture de l'entreprise », « démythifier la représentation de certains métiers » « changer certaines mentalités à l'égard du travail des femmes » .

Cet engouement voire cet intérêt pour la mixité, c'est à dire le rééquilibrage sexué des métiers appelle quelques remarques en cette année 2014, consacrée par le Ministère des droits de femmes « année de la mixité » .

Le monde de l'entreprise semble en être demandeur. On cherche à augmenter le nombre de femmes ou d'hommes dans des métiers où l'autre sexe est majoritaire. Contrairement à une idée reçue, il y aurait une assez grande ouverture, au moins dans le déclaratif, pour que les femmes exercent des métiers dits masculins et les hommes des métiers réputés féminins. Les motivations peuvent ne pas être exemptes de stéréotypes, l'homme ou la femme sont censés apporter un plus à l'entreprise et aux collègues : meilleure ambiance, autres compétences...

Le fait que la question se pose différemment pour les femmes ou pour les hommes est un argument difficile à faire entendre. En effet, les femmes exercent des métiers moins diversifiés, plus précaires et sont davantage privées d'emploi que les hommes, leur accès à des métiers dits masculins pourrait être considéré comme une priorité. Mais la demande majoritaire est plutôt que la mixité progresse dans les deux sens.

L'objectif semble cependant, parfois excessivement volontariste ou optimiste, quand on se propose par exemple de recruter des hommes en nombre, dans le secteur de l'aide à la personne ou des femmes dans des métiers réputés physiquement difficiles.

Mais cette volonté de progresser dans la mixité est sans aucun doute un gage de modernité que donnent les entreprises, à condition qu'il concerne tous les emplois ceux de cadres et de direction compris, ce qui n'est pas le cas, loin de là.

Les indicateurs choisis pour mesurer les progrès réalisés peuvent être aussi des indices du volontarisme ou de la loyauté de l'accord .

Beaucoup énumèrent les indicateurs du rapport de situation comparée comme par exemple le nombre d'embauches de femmes et d'hommes sur l'année.

D'autres annoncent des comptabilisations différentes mais sans objectif chiffré comme par exemple le nombre de femmes ayant changé de poste ou le nombre de partenariats.

D'autres encore semblent davantage garants du statu quo que de l'évolution, comme retenir un taux de femmes embauchées proportionnel au nombre de candidatures sur le poste.

D'autres plus exigeants consistent par exemple en une analyse des emplois ouverts à l'interne ou à l'externe pour lesquels aucune candidature féminine n'a été reçue.
D'autres enfin très minoritaires s'engagent sur un pourcentage d'embauches de femmes ou sur le fait que l'entretien final retiendra à parité des candidats de sexes différents.

L'égalité salariale

Ce point crucial des accords, rendu obligatoire début 2013, est paradoxalement, un des plus brièvement traités et celui pour lequel le futur et le conditionnel sont les temps les plus employés par les rédacteurs.

Bien que la quasi-totalité des RSC ait mis en évidence des écarts de salaire en défaveur des femmes, seuls 4 des 13 accords en font le constat.

La plupart des entreprises reprennent à leur compte les principes de la loi comme : l'égalité de salaire à l'embauche et dans les critères d'évolution de carrière y compris pour les temps partiels. La neutralisation des congés de maternité et parentaux en termes de salaire est aussi largement citée.
Ces rappels sont tantôt un préalable, tantôt un constat, tantôt un engament de l'entreprise qui tient lieu d'action à mettre en place.
Là encore le langage est précautionneux, on promet de « réduire significativement les écarts avérés », « d'analyser les écarts et de prendre des mesures adaptées » ,« de réajuster le cas échéant » etc
Trois accords seulement annoncent clairement des mesures tangibles après avoir fait des constats d'inégalité salariale entre les femmes et les hommes.
L'un s'engage à affiner les écarts par coefficient, en se basant sur le salaire horaire et médian, à lister les métiers qui s'y rapportent et à réduire les écarts d'1/3 par an sur la durée de l'accord. Il est aussi le seul à fixer un seuil à la confidentialité des salaires qu'il limite à une seule personne concernée.

L'autre annonce la réduction dès la signature de trois écarts de salaire décelés dans le RSC, s'engage à être vigilant sur le salaire d'embauche et à faire un bilan comparatif tous les six mois.

Le troisième prévoit de supprimer les écarts dans les NAO futures après avoir terminé la révision des classifications en cours et de prendre d'autres mesures si celles-ci sont insuffisantes.

Parmi les autres actions envisagées, un certain nombre consistent à rechercher les causes des écarts : voire à les justifier ! et aussi à faire un bilan annuel, au cas où les écarts auraient disparu miraculeusement…

Il est par ailleurs convenu que les salariés pourront réclamer individuellement (par courrier précise une entreprise) auprès du DRH, si elles ou ils s'estiment lésés dans leur rémunération. Dans l'un des accords, l'écart constaté doit être supérieur à 10% pour qu'il y ait un réexamen par la commission de suivi et « un réajustement éventuel ».

On prévoit aussi de fixer la rémunération avant la diffusion de l'offre d'emploi sans doute pour assurer l'égalité de salaire à l'embauche ? On s'interroge alors sur ce qui se pratiquait avant cette bonne résolution.

Un accord développe les gardes fous législatifs pour que les congés familiaux – présentés comme la principale source des inégalités salariales- ne creusent pas les écarts de salaire.

Les indicateurs sont là encore à la mesure des engagements pris.

Les comparaisons du RSC demeurent les indicateurs de base. On trouve également le nombre de recours individuels, d'écarts constatés et corrigés notamment après congés familiaux. Des bilans, des analyses d'écarts, de poste, de classification, réalisés par le CE et/ou la commission de suivi, voire la direction sont annoncés et présentés comme des garanties de l'égalité salariale.

L'analyse des inégalités de rémunération est certes complexe à réaliser, le rapport de situation comparée, lorsqu'il est fait dans les règles apporte des indications précieuses, mais il faut aller loin dans les investigations. L'histoire de l'entreprise, les statuts différents des personnels, les éléments annexes de la rémunération de base sont à prendre en compte.

On s'approche aussi là d'un tabou, comparer les salaires, les publier engendre une gêne, pas seulement du côté des directions. La clause de confidentialité varie en nombre et s'applique souvent surtout aux plus hauts salaires. Remettre à une

échéance future la mesure des écarts, annoncer une clarification à venir peut être un engagement loyal aussi bien qu'un moyen de remettre le dossier sous la pile pour qu'on l'oublie.

Les promotions et évolutions de carrières

Etroitement liés à l'égalité salariale ces deux points sont en général succinctement traités. Ils ne font l'objet d'aucun constat chiffré bien que les promotions soient incluses dans les indicateurs du RSC. Il semble en effet qu'il y ait peu de suivi voire de transparence dans ce domaine.
Néanmoins ces points apparaissent dans la plupart des accords.

Les actions

On retrouve ici les déclarations théoriques de l'entreprise qui « doit » respecter l'égalité de traitement ou s'engage à le faire, ou l'a toujours fait.
3 accords associent promotion et mobilité interne. Ils prévoient la transparence sur les offres d'emplois nouveaux et la priorité accordée au recrutement interne. Le recensement des souhaits d'évolution lors des entretiens annuels sera communiqué à la commission de suivi.
Un accord s'engage également sur l'examen de la motivation des refus par cette même commission. L'harmonisation des critères de promotion prévus par la convention collective y est annoncée. Enfin de bonnes conditions d'accueil sont exigées en cas d'affectation dans un nouveau service.
Un accord prévoit l'examen des écarts de durée entre deux promotions, en ayant une vigilance particulière sur les retours de congés familiaux et les temps partiels.
La GPEC est associée aux promotions dans deux cas et à la mise à plat des fiches de poste et de fonction, de classification.

Les indicateurs

Ce sont ceux du RSC essentiellement, sachant que la durée moyenne entre deux promotions qui doit y figurer, n'a été fournie dans aucun RSC.

La formation

Ce domaine suivi d'assez près par les organisations syndicales, n'est en général pas étudié sous un angle sexué. Le mérite du rapport de situation comparée est un focus sur cette dimension.

Deux des accords qui s'intéressent la formation font explicitement des constats d'inégalité qu'ils s'engagent à réduire. Les autres n'en font aucun mais veillent à « rééquilibrer », à « garantir », à « favoriser » l'accès des femmes à la formation.

Les traditionnelles déclarations de principe sont encore en bonne place dans ce chapitre où figurent d'autres généralités comme l'intérêt de la formation pour les personnels et pour l'entreprise. Le lien avec la mobilité interne, la mixité des emplois, la promotion, la GPEC est également rappelé.

Un constat assez répandu est l'intérêt modéré des femmes pour la formation, la cause résiderait essentiellement dans les contraintes familiales.

Pour améliorer la situation, différentes mesures plus ou moins concrètes sont annoncées.

Les mesures

Elles consistent d'abord à promouvoir la formation auprès des femmes, en les informant, en recueillant leurs demandes et en les sensibilisant au cours des entretiens individuels, notamment sur le DIF et les formations non obligatoires.

Dans une entreprise, une enquête sur les besoins en formation et les aspirations des femmes en production sera réalisée par la commission égalité professionnelle et le syndicat signataire. Le plan de formation traduira ces demandes en propositions de formation .Ce même plan intègrera le thème de l'égalité professionnelle dans l'entreprise tant pour les cadres que pour le personnel d'atelier.

On s'engage aussi, pour anticiper les contraintes familiales, à limiter les déplacements, à privilégier les formations internes, locales, les e-learning et à informer suffisamment en amont des départs en formation.

Un accord prévoit que le budget de la formation sera égal entre les hommes et les femmes et proportionnel à l'effectif de chaque catégorie professionnelle.

Un autre que les formations diplômantes comprises dans le plan de formation de l'entreprise seront intégrées dans la pratique du métier et/ou donneront lieu à une évolution interne.
Des obligations légales sont réaffirmées comme : la garantie d'offrir aux personnes à temps partiels le même accès à la formation que les personnes à temps complet et l'intégration de l'égalité femmes/ hommes dans les négociations sur la formation.
Enfin, parce que c'est peut-être le geste qui compte.. une entreprise de plus de 400 salariés promet l'acquisition d'un logiciel pour gérer la formation et fournir des données pour le prochain RSC .

Les indicateurs, là encore, le rapport de situation comparé est appelé à la rescousse pour mesurer les progrès.
Mais on trouve aussi une augmentation en pourcentage du nombre de femmes sensibilisées, le nombre de formations locales ou peu éloignées, le rapport entre les demandes et les formations acceptées ainsi que celles qui ont réellement lieu. Des bilans annuels sont généralement annoncés.

La conciliation vie familiale/ exercice de la parentalité .

10 accords sur 13 traitent cette question. Le succès de ce choix peut s'expliquer de plusieurs façons. La parentalité concerne de nombreux salariés, hommes et femmes.
Les avancées obtenues sont immédiatement applicables, visibles, ce qui ne peut nuire au syndicat. La vigilance s'impose toutefois pour que la parentalité ne concerne pas seulement les mères et la protection de la maternité. Elle s'est, on l'a vu, relativement bien exercée dans une entreprise où les pères ont pu accéder à un avantage jusqu'ici réservé aux mères.
Dans le domaine de la conciliation, aucun des constats du rapport de situation comparée n'apparaît, ils seraient peu significatifs ; on sait par exemple que l'entreprise ne décide pas du nombre de congés de maternité ou de paternité.

Les mesures
Beaucoup d'actions communes à ces différents accords peuvent être relevées.

On s'engage à informer, sur les dispositions relatives à la parentalité contenues dans la loi ou les conventions collectives. Certains accords saisissent l'occasion pour les rappeler.

L'aménagement du temps de travail le jour de la rentrée scolaire existe dans la quasi-totalité des accords. Il s'agit le plus souvent de la pérennisation d'un usage, ou d'une disposition de la convention collective. Le même constat peut être fait en ce qui concerne les jours de garde pour enfant malade, rémunérés ou non. Lorsque les heures consacrées ne sont pas payées, on précise les modalités de récupération et parfois le délai de prévenance.

L'entretien individuel avant le départ et la reprise pour les congés de maternité et d'adoption, avec une priorité pour suivre une formation, est aussi très fréquent. Un accord prévoit la formalisation écrite de ces entretiens. Deux rappellent les garanties légales au retour du congé de maternité ou d'adoption. Un autre offre la possibilité aux femmes de garder le contact avec l'entreprise pendant leur congé.

Les réunions sur le temps de travail (sauf exception), l'utilisation de la visio conférence, l'aménagement du temps de travail, notamment au retour d'un congé familial, sont aussi des mesures répandues.

Deux accords prévoient la pérennisation du complément de salaire pour les congés de paternité.

Des dispositions plus rares seront mises en œuvre dans deux accords distincts.

Pour l'un, il s'agit de rembourser des frais supplémentaires de garde d'enfant occasionnés par des départs en formation.

Pour l'autre, il s'agit de faire accompagner le conjoint d'un salarié muté volontairement ou non, à l'intérieur du groupe, afin que celui ou celle-ci puisse retrouver un emploi proche du nouveau site d'accueil.

On peut ajouter à cet ensemble : l'utilisation d'un e-portail proposé par le groupe et consacré aux services familiaux.

Les indicateurs

Comme on peut le comprendre, les indicateurs de suivi sont essentiellement des comptabilisations de bénéficiaires des mesures annoncées, difficile en effet d'avancer des pourcentages de progression sur des congés de maternité ou les heures de rentrée scolaire.

En revanche on peut s'engager sur les actions de communication, sur les réunions organisées qui se tiennent ou ne se tiennent pas pendant les heures de travail.

Dans un accord où les textes de lois sont abondamment représentés on comptera chaque année le nombre de recours judiciaires pour non-respect de la législation sur la maternité.

Le suivi des accords

Il est prévu dans tous les accords signés. Dans trois cas, une commission égalité professionnelle est créée pour assurer le suivi. Dans deux autres cette structure existait déjà. Dans les autres cas une commission de suivi composée des signataires est prévue.

Les réunions sont annuelles sauf pour deux accords qui en prévoient deux par an. Le temps consacré est considéré comme travail effectif et n'est pas imputé sur les heures de délégation, sauf dans un projet d'accord (non signé) . Un temps de préparation peut être défini , de même que le temps global consacré au suivi.

En général il est prévu que la direction présente le bilan de l'application de l'accord, qui est soumis pour avis au CE et publié à l'interne.

Dans un seul cas, la commission égalité professionnelle a la responsabilité de ce bilan qu'elle doit présenter aux signataires.

Un accord fixe l'ordre du jour de la commission et rappelle en annexe les indicateurs qui doivent être obligatoirement renseignés.

La vigilance s'impose pour les syndicats signataires. « Après la signature le véritable travail commence » déclare un délégué.

En effet, alors que la législation peut se montrer coercitive pour obliger les partenaires sociaux à négocier, elle est relativement muette lorsqu'un accord n'est pas appliqué. Reste la détermination des salariés et des syndicats pour obtenir sa mise en œuvre.

Tout au long de ce programme le « mode d'emploi » de l'égalité professionnelle a été suivi tant par les syndicats que par les directions. Le résultat, à savoir les accords signés ou non, est inégal. Certains on l'a vu restent purement formels , quand les directions ont freiné la démarche et/ou nié les constats propres à leur entreprise. Lorsque le dialogue social a pu s'exercer, les accords, mêmes imparfaits , comportent des avancées.

Quelques analyses et réflexions

Ce travail d'accompagnement des sections syndicales d'entreprise mené par FETE durant deux années permet d'analyser comment les différents acteurs concernés: les institutionnels en particulier les Direccte, les entreprises, les sections syndicales et FETE ,ont contribué à la mise en place et à la réussite de ce projet .Il s'agit ici de tenter d'évaluer dans quelle mesure ils ont pu être, chacun dans leur domaine d'intervention, une force de proposition et d'action pour négocier des accords et faire reculer les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes en Bourgogne.

Le rôle et l'implication de la Direccte

En 2010, FETE avait déjà avec le soutien de la Direccte de Bourgogne et du Conseil régional réalisé une enquête auprès des sections syndicales d'entreprise et de leurs organisations départementales et régionales. Nous cherchions à connaitre comment elles prenaient en compte, dans leurs structures et leur action, au quotidien, la question de l'égalité professionnelle.

C'est dans la continuité de cette collaboration que la Direccte de Bourgogne a été dès juillet 2011, la première partenaire voire la marraine de notre programme. Elle s'est engagée très rapidement dans ce projet. Sa détermination, ses contacts avec d'autres structures et la confiance qu'elle nous a témoignée nous ont aidées à emporter le soutien du Conseil régional et la participation de la DRDFE. Elle a aussi servi d'intermédiaire actif pour convaincre et associer les Direccte des trois autres régions : Auvergne, Champagne- Ardenne, Franche Comté. Leur présence, requise par le FSE et la DGEFP, était indispensable à l'architecture globale de notre projet et à son agrément.

D'octobre 2011 à décembre 2013 et suivant la convention qui nous liait, nous avons animé ensemble cinq groupes de pilotage composés des représentants de toutes les parties prenantes.

Ces réunions ont permis au départ de faire un état des lieux des initiatives déjà prises en Bourgogne quant à l'égalité professionnelle .Force a été de constater ce que tous savaient déjà - voir aussi le rapport fait par la Direccte à la Copire en 2008- que la mobilisation des directions d'entreprise et des délégués restait difficile sur la question. Ces groupes de pilotage furent aussi informés et consultés sur les avancées du programme.

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des partenaires sociaux dans les négociations la Direccte de Bourgogne a d'abord contribué à diffuser une note

d'information sur son site ainsi qu'un dépliant. Ils visaient à expliquer les modalités de notre démarche et à inscrire des sections syndicales d'entreprise dans le dispositif.

Un de ses rôles importants dans le programme fut aussi d'être un référent de l'évolution législative pendant la durée du projet. Les textes nouveaux, se complétant les uns les autres furent nombreux.

La circulaire d'octobre 2011 précisait les conditions des pénalités financières pour les entreprises de plus de 50 salariés non couvertes par un accord ou un plan d'action au 1er janvier 2012.
Puis la loi du 26 /10 2012 et le décret du 18/12/2012 marquèrent une étape décisive dans la prise en compte de l'égalité professionnelle en prévoyant l'augmentation des domaines d'actions sur lesquels les entreprises et les partenaires avaient à agir et surtout en rendant obligatoire celui de la rémunération.
Enfin la circulaire du 18/01/2013 suivie de l'instruction du 21/02/2013 renforça véritablement le rôle des Direccte en précisant leur action en matière de contrôle des entreprises. Un calendrier précis de leurs interventions, assorti de données quantitatives spécifiques à transmettre au ministère, contribua à dynamiser la mise en place des négociations sur l'égalité professionnelle.

Durant cette période, l'apport de la Direccte Bourgogne fut aussi de clarifier certains aspects de la législation particulièrement complexes et dont les interprétations risquaient d' être sources de confusion sur le terrain .
L'expression « plan d'action » récurrente dans les textes et d'acception variable pouvait permettre à certaines entreprises de traiter un peu rapidement de la question de l'égalité professionnelle. Ainsi la priorité de l'obligation de négocier avant tout plan d'action a été clairement réaffirmée, comme ce fut le cas dans la loi.

Les obligations des entreprises de plus de 300 salariés vis à vis du CE, lors de la production du rapport de situation comparée, le passage obligé par un procès-verbal de désaccord en cas d'échec de la négociation, les prérogatives respectives des délégués syndicaux et des membres des commissions égalité, la clause de confidentialité concernant les rémunérations etc. sont autant de sujets abordés au fur et à mesure de notre action et qui furent précisés.

Tout comme le furent certaines interrogations des partenaires de l'Inspection du travail dans les départements quant à notre présence et notre action dans les entreprises. Nous avons toujours pu ainsi nous recommander du soutien de la Direccte de Bourgogne.

Enfin nous avons pu constater la présence et l'action de la Direccte de Bourgogne sur le terrain. Avant le commencement de notre projet certaines sections syndicales avaient déjà été informées voire formées sur l'égalité professionnelle. L'inspection du travail a pu aussi être pour elles un recours lorsqu'elles étaient dans l'impossibilité d'obtenir des documents ou de faire respecter la démarche propre à la négociation. Bien que nous ayons toujours privilégié le dialogue interne, il est incontestable que notre présence dans l'entreprise et l'évocation d'une intervention ultime auprès de l'inspection du travail a pu contribuer à débloquer certaines situations particulièrement difficiles. Les dates butoir de mise en conformité avec la loi et les menaces d'éventuelles mises en demeures de la part de la Direccte avant les sanctions financières ont aussi accéléré la motivation à négocier. Cette montée en puissance des accords fut surtout remarquable en 2013.

Notre collaboration fructueuse avec la Direccte de Bourgogne et celles des autres régions trouvera son point d'orgue dans l'organisation d'une visio –conférence inter régionale le 14 novembre 2013 .La reconduction en 2014 de notre action en direction des syndicats et l'organisation de réunions d'information départementales en collaboration avec les inspecteurs du travail assure la continuité de cette expérience.

Les entreprises et leurs directions

En Bourgogne 13 entreprises ont été concernées par le projet: 8 de moins de 300 salariés et 5 de plus de 300. Les secteurs d'activité qu'elles représentent: agroalimentaire, chimie, santé, social, transport, métallurgie, pharmacie, menuiserie, cartonnage, grande distribution reflètent assez bien l'activité économique de la Bourgogne . L'hôtellerie/restauration, le BTP et l'agriculture ne sont cependant pas représentés. Si les quatre départements ont été impliqués dans notre démarche la Côte d'or et la Saône et Loire sont sur représentées aux dépens de l'Yonne et de la

Nièvre qui ne comptent que 3 entreprises engagées. Il nous a été possible aussi de travailler 7 fois sur 13 en commun avec les syndicats et les directions qui ont accepté de s'associer à la démarche.

Au début de la mise en œuvre de notre projet, l'égalité professionnelle n'était pas ou très peu prise en compte dans les entreprises. Les situations très diverses que nous avons rencontrées témoignaient de cette carence. Sur 13 entreprises, 4 seulement produisaient un RSC très incomplet et bien loin des indicateurs obligatoires, 4 proposaient des projets d'accords ou de plan d'action sans appui sur un diagnostic quelconque (projets d'ailleurs refusés par les syndicats), 5 encore n'avaient strictement pas d'interrogations sur la question et encore moins de documents .En fait presqu' aucune n'était engagée dans un processus conforme à la procédure légale .

Pour certaines des directions et RH rencontrés, cette négociation « de plus » n'était pas prioritaire surtout en période de crise économique et apparaissait surtout comme une contrainte administrative supplémentaire .Si personne ne contestait théoriquement le bien-fondé de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les problèmes soulevés ne concernaient presque jamais l'entreprise en question. Les grilles de salaires, les conventions collectives, un climat social serein et des habitudes voire une forme de paternalisme, syndicats et directions confondus, renforçaient cette conviction.

7 directions ont accepté de travailler via leurs responsables des ressources humaines conjointement avec les syndicats et FETE . Il semble qu'elles l'aient fait essentiellement par opportunité. Elle ont souhaité s'impliquer : soit pour apprendre rapidement comment élaborer les documents, soit pour gagner du temps et garder la main sur la négociation ou bien encore sous la pression d'un syndicat plus revendicatif pour se décharger sur lui du travail d'élaboration du projet d'accord.
Dans deux cas cependant cette collaboration tripartite fut guidée par un véritable souci d'efficacité, après une prise en compte réelle des inégalités femmes/hommes dans l'entreprise.

Dans l'ensemble les directions ont souvent cherché à « jouer la montre »: il s'agissait de repousser le plus longtemps possible la négociation, ou au contraire d'en accélérer le processus pour s'en acquitter.

Pendant la première année du programme, l'habitude de ne pas se soucier de la question des inégalités femmes /hommes fut confortée par une sorte d'attentisme face à la production législative. Les menaces de sanctions, jamais appliquées auparavant, étaient peu prises au sérieux.

A partir de 2013 quand la loi devint plus contraignante des directions cherchèrent d'abord à gagner du temps pour voir...L'élaboration du RSC, véritable pierre angulaire des accords traina en longueur .Certains .RRH par manque de formation, voire de conviction personnelle ou sur ordre fournirent au compte-goutte des indicateurs souvent incomplets .Ceux-ci concernaient en particulier les salaires, les promotions, l'ancienneté voire la formation[2] . Les documents indispensables au diagnostic n'étaient parfois pas datés précisément. Les tableaux indigents ou au contraire d'une hyper complexité, parfois variables d'une page à l'autre s'avéraient difficilement exploitables. Il fallut bien souvent commencer par réclamer des données complémentaires qui la plupart de temps n'étaient pas calculées en pourcentage, ni commentées, ni analysées en vue d'un projet d'action propre à remédier aux inégalités

Le chapitre des rémunérations devenu obligatoire focalisa cette « obscurité » Habitués à négocier lors des NAO à partir de documents partiellement sexués sans réellement prendre en compte les inégalités femmes/hommes, les directions produisirent parfois des données limitées par « la clause de confidentialité » à savoir : le refus de communiquer un salaire lorsqu'il ne concerne qu'un salarié ou cinq, voire dix . Les bases variaient d'une entreprise à l'autre. Dans ce cas toute comparaison femmes/hommes devenait impossible surtout dans les catégories socioprofessionnelles et les entreprises à faible effectif.

De plus la complexité de la mise à plat de tous les facteurs intervenant dans le calcul des rémunérations (historique de l'entreprise et chevauchement des conventions

2 Voir les chroniques

collectives successives, primes diverses, augmentations individuelles, valorisation de certains métiers dits techniques et masculins) rendaient l'appréhension des inégalités salariales difficile.

Il faut reconnaître ici que les tableaux Excel élaborés par FETE pour aider à construire le RSC furent avantageusement remplacés par un logiciel édité par le Ministère des droits des femmes. Ce dernier, remanié par nos soins pour plus de précision quant aux tranches de rémunérations, a été un outil très efficace pour comparer au plus près, les salaires des femmes et des hommes. Une entreprise s'en est servi.

« Jouer la montre »a consisté aussi à accélérer le rythme des négociations lorsque la date butoir de décembre 2012 approchait. Certaines directions proposèrent ainsi de traiter parallèlement deux, voire trois négociations dans la même journée, officiellement par cohérence et pour gagner du temps. On abordait les NAO sur les salaires, puis la pénibilité, parfois les seniors et en fin de journée l'égalité professionnelle quand elle n'était pas déclarée transversale et donc renvoyée à un autre point.

.

Quelques directions ont aussi habilement profité du peu de conviction de certaines sections syndicales quant à la question, de leur réticence à rentrer dans la complexité des chiffres et des textes, et éventuellement de leurs divisions.

Les délégués furent noyés dans des projets d'accord fleuves[3] , des rappels à la loi, des engagements théoriques quand ce n'était pas l'affirmation péremptoire de l'inexistence d'inégalités dans l'entreprise. Le tout sans mesures et actions précises, sans constats ni indicateurs chiffrés d'évaluation .D'autres ont tout simplement chargé la commission égalité de rédiger le projet d'accord à leur place. Dans un seul cas, un DRH nouvellement arrivé a volontairement entravé un travail déjà bien avancé .La seule entreprise de l'Economie sociale et solidaire impliquée, n'a pas semblé particulièrement sensible à la problématique, comme on aurait pu s'y attendre.

3 voir le chapitre sur les accords

Malgré toutes ces résistances le travail engagé ne l'a pas été en vain. Ainsi deux entreprises ont fourni une démarche exemplaire conclue par un accord en bonne et due forme. Dans la grande majorité des autres, les RRH ont largement contribué à l'avancée de notre projet voire à sa réussite. Leur conviction personnelle quant à l'égalité professionnelle était parfois freinée par leur double fonction dans le processus de négociation. Chargés de construire le RSC, donc de fournir toutes les informations propres à débusquer les écarts femmes/ hommes, les responsables RH devaient aussi rédiger les projets d'accord. Ils représentaient donc en même temps, implicitement, les intérêts d'une direction qu'ils savaient parfois peu enthousiaste (surtout financièrement) à mettre en place des actions pour supprimer ces inégalités. Souvent c'était la première fois que les RH collectaient les données et élaboraient un RSC. Ce travail important et parfois difficile notamment en cas de dispersion des sites de l'entreprise, était aussi renforcé par les demandes d'informations complémentaires de la part des syndicats.

Certains RRH ont ainsi témoigné d'une grande diplomatie, d'autres d'une grande ouverture acceptant sans tabou de recevoir et d'examiner toutes les questions possibles quant à l'organisation de l'entreprise.
C'est aussi grâce à ces compétences que le processus d'égalité a pu se mettre en place pour la première fois, tout comme c'était la première fois que les inégalités souvent niées, au mieux pressenties, étaient mises au grand jour .
Cette réflexion collective sur l'égalité professionnelle a pu aussi dépasser les clivages , voire les préjugés des uns et des autres pour prendre en compte les intérêts bien compris de l'entreprise et consolider le dialogue social.

Les accords signés avec les directions ou même ceux qui ont été refusés sont une première étape dans un processus que l'on espère irréversible.

Les syndicats de salariés

La mise en place de notre projet en Bourgogne a touché environ 45 élus et 30 autres par le biais de réunions d'informations collectives que FETE a été amenée à faire : soit au total 75 personnes.
26 délégués ont été accompagnés représentant indifféremment les 5 organisations de salariés (7 CGT, 9 CFDT,4 FO,5 CFTC, 1 CFE- CGC).Nous les avons rencontrés soit par l'intermédiaire du secrétaire départemental de leur structure, soit par relations internes à l'entreprise ,soit par l'effet du bouche à oreille. 7 fois sur 13 nous avons travaillé inter -syndicalement.

Le constat de départ est identique à celui concernant les directions : l'égalité professionnelle intéresse peu les syndicats. Dans l'organigramme de leurs instances surtout régionales et nationales apparaissent des responsables de la question, mais celle-ci est rarement prise en compte sur le terrain.

Là encore, la part de l'engagement personnel des individus supplante toute appartenance à une organisation particulière, comme il supplante aussi l'appartenance du délégué à un sexe ou à un autre. Leur répartition reflète classiquement celle des secteurs professionnels d'origine : les déléguées femmes sont issues majoritairement de la santé / services sociaux, les délégués hommes de la métallurgie, la menuiserie etc. Sur 13 entreprises, 9 fois les délégations syndicales étaient composées essentiellement d'hommes et 4 fois de femmes. Nous avons ainsi participé à la réunion d'un CE qui comprenait une quinzaine de syndicalistes -hommes de toutes obédiences, un directeur et une RH femme !

L'égalité professionnelle n'est quasiment pas envisagée lors des autres négociations obligatoires même lorsqu'il s'agit de celles concernant les rémunérations - où elle doit être théoriquement abordée-. Les revendications salariales souvent uniformes, en pourcentage ne prennent pas en compte les écarts de rémunérations femmes /hommes pourtant présents dans toutes les catégories socioprofessionnelles. Les femmes apparaissent « par hasard » lorsque la demande d'augmentation se focalise sur les bas salaires, où elles sont majoritaires. Les augmentations individuelles quant à elles dissimulent par leur opacité, chez les cadres en particulier, des

inégalités très importantes. Il en est souvent de même pour l'accès à la formation, et certains documents sur la pénibilité par exemple ne sont pas sexués.

Face à cette carence, tous les arguments déjà entendus ailleurs, refirent surface et les syndiqués ne furent pas exempts d'idées reçues voire sexistes : « la lutte contre les inégalités femmes/ hommes n'est pas prioritaire en période de crise économique » « les inégalités bien sûr existent mais pas dans mon entreprise , la grille de la convention collective en est la meilleure preuve » , « les femmes ne souhaitent pas aller en formation car elles ne veulent pas s'éloigner de leur famille ».Les temps partiels furent envisagés comme un moyen de concilier le travail et la vie personnelle....

Cette ignorance de l'égalité professionnelle s'explique en partie par un manque d'information. Sur 13 entreprises concernées, 4 directions seulement proposaient un plan égalité. Les autres passaient sous silence, et les syndicats aussi, cette négociation spécifique et obligatoire depuis longtemps. Si les organisations de salariés programment annuellement des formations pour leurs adhérents, rares sont les sessions consacrées à l'égalité femmes/hommes. La première étape de notre démarche fut donc d'informer.

On doit noter ici que les formations collectives en matière d'égalité professionnelle sont peu efficaces.
Bien que nous ayons été amenées à la demande d'un bureau départemental et d'une branche syndicale à participer, voire à animer, ce type de stage, il faut reconnaître que les informations données, souvent théoriques, risquent d'être aussi souvent oubliées. Ce constat à l'origine de notre démarche, en a confirmé la pertinence. C'est en accompagnant les sections individuellement, dans leurs entreprises, en faisant du « sur mesure » et en transférant ainsi des compétences indispensables que l'on donne aux syndicats les moyens de devenir véritablement acteurs de cette négociation.

L'absence de prise en compte de l'égalité professionnelle provenait aussi de la multiplicité et de la diversité des tâches des délégués syndicaux. Souvent multi-responsables, ils avaient à traiter les NAO sur les salaires, les négociations séniors, la pénibilité, les contrats de génération, les mutuelles, sans compter les CHSCT,

voire les prud'hommes et bien sûr la défense individuelle des salariés. Tout cela dans un ensemble parfois peu clair .Les NAO doivent prendre en compte l'égalité professionnelle mais la négociation spécifique à l'égalité professionnelle prend aussi en compte les rémunérations, la formation, les conditions de travail et donc la pénibilité. Des documents spécifiques produits à chaque fois se recoupaient souvent ou bien il fallait chercher les données dans le rapport unique, dans le bilan social ...Il semblerait plus efficace qu'un seul état des lieux : un rapport de situation comparée complet puisse servir de base à l'ensemble de ces négociations..

Une difficulté supplémentaire rencontrée ensuite fut la complexité des exigences et des procédures pour aboutir à un projet d'accord. Quelles sont les entreprises concernées? Comment élaborer un rapport de situation comparé ? Comment l'analyser? Quelles données retenir: le salaire moyen mensuel ou médian ? Avec ou sans les primes? Lesquelles ? La difficulté de la démarche inquiéta des délégués réticents à entrer dans le détail des textes et des chiffres que les directions voulaient bien leur communiquer. Les causes de certaines inégalités, salariales en particuliers étaient plus complexes encore à débusquer. Elles obligeaient à des recoupements pointus de diverses données pour être le plus fiables possible.

La tentation aurait été grande alors de se réfugier dans des positions de principes voire idéologiques pour régler la question et refuser d'aller plus loin .Cela n'a jamais été le cas.

Certains délégués qui ont accepté d'entrer dans notre projet se sont cependant heurtés à la résistance des directions qui distillaient des informations fragmentaires et épisodiques .Il n'a pas été rare de réclamer parfois pendant plus de six mois des éléments indispensables au rapport de situation comparé. Comment évaluer la mixité des métiers si les informations sur les embauches et les départs ne sont ni sexuées ni réparties par catégories socio-professionnelles ? Certains délégués se sont lassés progressivement. Certains ont voulu, face à l'inertie des directions, assumer eux-mêmes le travail d'élaboration du rapport de situation comparée, sans avoir toutes les sources d'informations qui leur auraient été nécessaires. D'autres ont cherché à obtenir un RSC quasi parfait. D'autres enfin sont revenus à l'expérience syndicale du terrain pour débusquer les inégalités.

Ainsi notre accompagnement des sections s'effectua sur deux rythmes différents. Alors que nous étions disponibles pour des rencontres, des conférences téléphoniques, des mails, les délégués syndicaux pouvaient eux difficilement se libérer et essayaient de tout concilier y compris leur activité propre à l'entreprise. Il nous a fallu ainsi plus de temps que prévu pour élaborer des préconisations en vue de projets d'accords. Ce ralentissement a été par trois fois stoppé net lorsque certaines directions ont arrêté sans préavis la concertation et le travail d'analyse , auxquels elles participaient d'ailleurs. Elles ont soumis à la signature et dans l'urgence des projets d'accords élaborés presque unilatéralement, bien éloignés du travail collectif antérieur, devenu sans objet. Deux délégués signèrent, un autre refusa la proposition.

Enfin la syndicalisation est faible, les équipes syndicales peu nombreuses et souvent le délégué agit seul. L'habitude a été prise par certains élus CE de faire appel à des cabinets d'experts. Si ce recours permet aux syndiqués d'être assistés grâce aux données, aux analyses voire aux préconisations fournies clefs en mains, il comporte des inconvénients.
En l'absence d'un contrôle sérieux possible, les actions proposées peuvent être peu pertinentes. Cet appui extérieur supplée aussi artificiellement la connaissance de la réalité de l'entreprise. Notre intervention a parfois été considérée comme telle par les syndicats et dans ce cas vouloir transférer « les savoir et compétences » comme le prévoyait notre projet a pu s'avérer plus délicat que prévu.

Nous avons rencontré une fois un frein définitif à l'égalité professionnelle comme à toute autre avancée. Un délégué de la grande distribution avec lequel nous avions commencé à travailler à renoncé à notre collaboration: sa direction cultivait le conflit et l'empêchait d'exercer normalement son mandat syndical.

Cependant malgré ces difficultés notre projet a porté ses fruits dans la majorité des entreprises engagées et pour les délégués qu'ils aient ou non signé des accords.

C'est encore grâce des personnalités particulièrement motivées, des individus, seuls ou épaulés par des sections syndicales aguerries que toutes les étapes de la négociation ont pu être menées à bien et aboutir , dans deux cas au moins, à des

accords exemplaires. Le caractère tangible des actions proposées même modestes, la précision des indicateurs chiffrés propres à les évaluer en sont la preuve. Cette réussite a été possible, y compris dans des situations économiques difficiles, grâce à un dialogue social bien installé, respectueux des uns et des autres Les délégués ont fait preuve ici de ténacité et d'un grand sens des responsabilités.

Si la motivation de départ de certaines sections a été déjà d'obtenir que l'entreprise se mette en conformité avec la loi, d'autres se sont rapidement laissées convaincre par la nouveauté et l'intérêt d'un travail sur l'égalité professionnelle. La mise à plat de toutes les données de l'entreprise, la photo globale et précise que permet le rapport de situation comparée a souvent étonné .Les syndicats retrouvaient dans l'analyse des différents indicateurs les preuves d'injustices pressenties et rencontrées auparavant dans leur pratique .Cette connaissance plus précise de l'entreprise et la confirmation des inégalités femmes /hommes a été souvent une découverte tant pour les syndiqués que pour les directions.
Ainsi certaines revendications en sommeil dans l'entreprise ont pu être réactivées et trouver leurs solutions dans le cadre global d'un accord égalité[4] La nature consensuelle du problème des inégalités a aussi permis de nouer des alliances intersyndicales et pesé sur les négociations même si l'imminence des élections professionnelles rétablissait pour un temps la concurrence. Des fronts communs se sont constitués en cas de PV de désaccord par exemple.

Si certaines pistes d'actions proposées se sont heurtées à la résistance des directions, en particuliers celles concernant les rémunérations, la réflexion sur l'égalité n'a pas été vaine. Elle a, par cohérence, influencé la façon dont les syndicalistes abordaient les autres négociations. Une section ayant signé un accord égalité quasi vide sur les salaires, a transféré dans les NAO la prise en compte des inégalités de rémunérations femmes /hommes et refuse depuis les augmentations uniformes. A l'inverse dans une autre entreprise, un accord égalité longtemps repoussé à la signature par l'intersyndicale, a été finalement paraphé lorsque la direction a accepté d'y intégrer une clause concernant les jours de garde d'enfants

4 voir le chapitre accords

obtenue en NAO. Ce point avait été à l'origine refusé dans le projet d'accord égalité professionnelle.

Ces réussites syndicales se sont accompagnées d'un véritable enrichissement des compétences « techniques » des délégués. La connaissance accrue des textes législatifs, leur suivi, leur analyse comme celle des différents tableaux du rapport de situation comparée, la réflexion prospective quant aux actions possibles pour supprimer les inégalités sont des acquis durables. Une section a même été chargée par la direction de lui proposer un projet d'accord complétement finalisé .Cette commande complexe a été menée avec brio, toutes les phrases discutées et rédigées à la virgule près. Il est certain que la vigilance des sections syndicales et leur capacité à « lire entre les lignes » les propositions d'accords égalité professionnelle soumises par les directions ont été renforcées.
Ces compétences dépassent bien entendu le strict champ de l'égalité professionnelle.

Contrairement aux préjugés, l'égalité professionnelle est bien une priorité, surtout en période de crise économique. Les accords permirent à certaines sections de mesurer les effets de la précarité sur les emplois féminins et les salaires dans leur entreprise. Des propositions visant l'embauche, la promotion professionnelle, la transformation des CDD et CDI, des temps partiels en temps complets ont cherché à y remédier. Ces accords sont aussi un moyen d'obtenir des avancées tangibles qui bien que modestes en apparence constituent des progrès réels dans la situation difficile vécue par les femmes. Il faut à ce sujet considérer la prédominance des rémunérations et de la conciliation vie familiale/ vie professionnelle dans les actions proposées par les accords[5].

Cette expérience a été aussi pour certaines sections l'occasion d'élargir leur réflexion à la pratique syndicale en général. Certaines directions ont même voulu profiter des accords pour y glisser l'obligation de la parité dans la représentation des organisations de salariés .

5 Voir le chapitre « accords »

Lors de nos travaux, les attitudes paternalistes voire sexistes n'ont pas manqué Elles justifiaient là encore tout le travail de sensibilisation programmé dans de nombreux accords en direction des managers, voire plus largement de tout le personnel. Les explications que nous avons fournies face à certaines remarques de syndicalistes comme :« on ne peut mettre des femmes dans des équipes d'hommes, c'est le chantier ! ») participaient bien de cette nécessaire éradication des stéréotypes.

Même si ce projet a pu favoriser ces avancées, le rôle fondamental des syndicats dans la négociation doit encore être conforté pour que le processus mis en marche ne disparaisse pas sous le poids des habitudes de chacun.

Pour conclure

Jusqu'alors, dans la plupart des entreprises les syndicats et directions avec lesquels nous avons travaillé, s'étaient peu intéressés à l'égalité professionnelle, au-delà des déclarations de principe. Nos objectifs de départ nous semblent avoir été atteints, des négociations se sont ouvertes qui n'étaient vraiment programmées, elles ont abouti pour le plus grand nombre, et les pratiques syndicales ont évolué sur cette question.

Des enseignements pouvoir être tirés de ce travail de fond réalisé collectivement sur un peu plus de deux années.
L'intérêt pour l'égalité professionnelle n'est pas lié à une appartenance syndicale particulière, c'est avant tout une ouverture individuelle, une question personnelle. Cette remarque vaut également pour les directions d'entreprise lorsqu'elles disposent d'une marge de manœuvre.
Les inégalités de carrière et de salaire dans le monde professionnel sont insidieuses et quasiment toujours en défaveur des femmes. La tentation de les minimiser voire de les justifier est fréquente de la part des directions. Passer des principes de la loi ou des slogans aux situations réelles n'est pas simple. Les syndicats, les DRH qui ont accepté de rechercher les causes des inégalités pour les éradiquer en ont pris conscience au cours de ce programme. Il a fallu se référer à l'histoire de l'entreprise, à ses politiques successives de ressources humaines. Il a fallu aussi se rendre à l'évidence que les stéréotypes sur les compétences des femmes et des hommes au sein d'un même métier sont toujours bien actuels.

Le travail sur l'égalité professionnelle demande du temps, de la disponibilité et les syndicats comme les directions en ont peu. L'accompagnement de FETE a été utile pour aider à aller le plus loin possible dans les investigations et dans les propositions d'accord. Il a été cependant difficile d'appréhender l'égalité professionnelle dans sa globalité .Un accord étant toujours un compromis, aucun de ceux qui ont été signés n'a complètement réglé la question des inégalités. Est-ce d'ailleurs réaliste de penser pouvoir supprimer en une négociation, des inégalités accumulées, parfois inconsciemment, depuis des années ?

Le suivi des accords est donc primordial. Nous nous sommes d'ailleurs engagées grâce à la Direecte de Bourgogne à l'assurer pour quelques entreprises.

Certains accords n'ont pas été signés ou n'apportent rien de plus que ce que prévoit la loi avec en prime des déclarations de principe. Le travail engagé a eu toutefois le mérite de faire réfléchir, d'ouvrir des fenêtres sur l'égalité entre les femmes et les hommes en priorité, mais pas seulement. En effet, les conditions de recrutement, de travail et d'emploi de l'ensemble du personnel sont passées en revue à travers le rapport de situation comparée. Les syndicats y ont découvert des informations utiles pour préparer d'autres négociations et réactiver le dialogue social.

En cette période de difficultés économiques où les revendications syndicales aboutissent difficilement, la négociation égalité professionnelle permet des avancées, souvent modestes mais tangibles.

Cette expérience laissera donc des traces dans les entreprises concernées par ce programme. Mais elles s'effaceront rapidement s'il n'y a pas de continuité dans la démarche. FETE espère dans cette continuité, dans le transfert de compétence et d'information réalisé en direction des syndicats d'entreprise.

Contacts :

Direccte Bourgogne :

21 Bd Voltaire

21000 Dijon

tel 03 80 76 99 10

FETE Femmes Egalité Emploi

10 rue Jean Renoir

21000 Dijon

tel 03 80 43 28 34

www.fete-bourgogne.org

Catherine Daperon

06 08 86 70 52

c.daperon@hotmail.fr

Francine Got

06 14 66 02 43

gotfrancine@gmail.com